

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Automatizace nákupních procesů v podniku na energetickém trhu
Purchasing Processes Automation in a Company on the Energy Market

Student:	Bc. Ondřej Bouda
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Vojtěch Klézl, Ph.D.

Ostrava 2019

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Ondřej Bouda

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T062 Marketing a obchod

Téma:

Automatizace nákupních procesů v podniku na energetickém trhu
Purchasing Processes Automation in a Company on the Energy Market

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska automatizace nákupních procesů
 3. Charakteristika podniku na energetickém trhu
 4. Metodika výzkumu
 5. Analýza výsledků výzkumu
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. 4. vyd. Praha: Portál, 2016. 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
MALHOTRA, N. K., D. NUNAN and D. F. BIRKS. *Marketing Research. An Applied Approach*. 5th ed. Harlow: Pearson, 2017. 968 p. ISBN 978-1-292-10312-9.
MONCZKA, Robert M. et al. *Purchasing and Supply Chain Management*. 6th ed. Boston: Cengage Learning, 2015. 888 p. ISBN 978-12-8586-968-1.

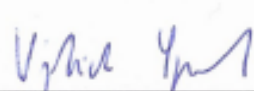
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vojtěch Klézl, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019




doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 1.7.2019

A handwritten signature in blue ink, reading "Ondřej Bouda", written over a light blue rectangular stamp.

.....

Bc. Ondřej Bouda

Tímto bych rád poděkoval panu Ing. Janu Vaškovi za zadání a cenné rady při zpracovávání výzkumu této diplomové práce a panu Ing. Vojtěchu Klézlovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při psaní této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Teoretická východiska automatizace nákupních procesů	11
2.1	Firemní nákup.....	11
2.2	E-procurement	13
2.3	Moderní přístupy automatizace a digitalizace firemního nákupu	14
2.3.1	E-aukce.....	15
2.3.2	Procure-to-pay.....	16
2.3.3	Blockchain.....	18
2.3.4	Kognitivní technologie.....	19
2.3.5	E-katalogy	20
2.4	Platformy automatizace firemního nákupu.....	21
2.4.1	Proebiz.....	22
2.4.2	SAP.....	22
2.4.3	Mercateo.....	23
2.4.4	Amazon	23
2.4.5	Creditreform	24
2.4.6	Microsoft Dynamics NAV	24
2.4.7	Oracle	25
3	Charakteristika podniku na energetickém trhu.....	26
3.1	Základní informace o energetickém trhu v České republice	26
3.1.1	Spotřeba elektřiny a zemního plynu v České republice	26
3.2	Účastníci na trhu s energiemi	28
3.2.1	Výrobce	28
3.2.2	Odběratel	28
3.2.3	Obchodník	28

3.2.4	Burza	28
3.2.5	Provozovatel distribuční soustavy	29
3.2.6	Provozovatel přenosové soustavy	29
3.2.7	Operátor trhu	29
3.2.8	Energetický regulační úřad.....	30
3.3	Liberalizace energetického trhu.....	30
3.4	Trh odběratelů a dodavatelů energií	31
3.4.1	Trh maloodběratelů a domácností	31
3.4.2	Trh velkoodběratelů	32
3.5	Obchodování s energiemi na organizovaných trzích.....	33
3.5.1	Bilaterální obchodování	33
3.5.2	Obchodování s využitím brokerských platforem	34
3.5.3	Burzovní obchodování	34
4	Metodika výzkumu.....	36
4.1	Přípravná fáze	36
4.1.1	Definice problému.....	36
4.1.2	Cíl výzkumu	37
4.1.3	Zdroje dat	38
4.1.4	Metoda sběru dat	38
4.1.5	Základní a výběrový soubor	40
4.1.6	Metoda zpracování dat	40
4.1.7	Časový harmonogram	40
4.2	Realizační fáze.....	41
4.2.1	Hlubkový individuální rozhovor	41
4.2.2	Zpracování dat.....	41
5	Analýza výsledků výzkumu	43
5.1	Analýza hlubkových individuálních rozhovorů	43

5.1.1	Vysvětlení pozice v organizaci	43
5.1.2	Sociální změny v souvislosti s automatizací	44
5.1.3	Technický pohled na automatizaci	45
5.1.4	Osobní pohled na budoucnost automatizace v rámci organizace.....	46
5.2	Tematická analýza	47
5.2.1	Problém komunikace.....	47
5.2.2	Časová náročnost.....	49
5.2.3	Nedocení práce podpory	51
5.2.4	Individuální vlastnosti pracovníků	52
5.2.5	Problém korporátní struktury	54
5.2.6	Přínosy nových technologií	56
5.2.7	Technologická omezení.....	58
5.2.8	Pozitivní vlivy existence oddělení Procurement Performance.....	60
5.2.9	Budoucí vývoj	62
6	Návrhy a doporučení	65
7	Závěr.....	69
	Seznam použité literatury	70
	Seznam zkratk	73
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Otázka automatizace je stále více probírané a aktuální téma. Technologie se neustále vyvíjí, doba se zrychluje a podniky se snaží o to, aby se jejich procesy zrychlovaly a náklady snižovaly. To vše, ve většině případů umožňuje automatizace, která je ale spojována primárně s výrobními a průmyslovými podniky, ve kterých jsou stále častěji lidé nahrazováni stroji a technologiemi a lidští pracovníci se v těchto případech stávají především správci těchto systémů. Ovšem automatizace nezasahuje pouze lidi ve výrobě, ale také zaměstnance na odděleních nebo ve společnostech jejichž základním zaměřením není výroba, ale například prodej, obchod, popřípadě jiné administrativní činnosti. V práci se autor zaměřuje právě na automatizaci a její důsledky na dvě z těchto výše zmíněných oddělení, a to na nákup a podporu nákupu v podniku působícího na energetickém trhu, kde hlavní činností je obchod s elektrickou energií a zemním plynem.

Téma bylo autorem zvoleno pro jeho aktuálnost a zajímavost z hlediska ne příliš velkého povědomí o automatizaci činností na nevýrobních odděleních. Výsledky práce následně mohou pomoci zvolené firmě více porozumět pozitivním nebo negativním dopadům automatizace na zaměstnance pracující na oddělení nákupu a podpory nákupu.

Hlavním cílem práce je identifikování změn v rámci automatizace nákupních činností, dopad na pracovní vztahy mezi zaměstnanci nákupu a podpory nákupu, komunikaci mezi těmito dvěma odděleními a dále osobní názor pracovníků na budoucí vývoj automatizací uvnitř organizace. Na základě zjištěných informací následně poskytnout návrhy na zlepšení současné situace.

Práce je autorem rozdělena na několik částí tak, aby jednotlivé informace uvnitř kapitol na sebe navazovaly a doplňovaly se. V první kapitole se autor zaměřuje na teoretická východiska podnikového nákupu. Popisuje v ní základní principy a význam nákupního oddělení uvnitř organizace. Dále uvádí a vysvětluje trendy ve firemním nákupu, spolu s vybranými společnostmi, nabízející platformy pro automatizaci nákupních činností. Obsahem druhé kapitoly je charakteristika podniku na energetickém trhu. Zde autor na začátku kapitoly uvádí základní informace o trhu se energiemi, dále popisuje účastníky trhu a následně také vztahy mezi těmito subjekty, se zaměřením na dodavatele a odběratele. Závěr kapitoly autor věnuje způsobu obchodování na energetickém trhu. Třetí kapitola obsahuje metodiku výzkumu, autor v ní definuje problematiku, cíle výzkumu, metody sběru dat a následně také vysvětluje konkrétní způsob a průběh výzkumu. V další kapitole autor analyzuje data, která byla

výzkumem získána, a to formou vyhledávání témat s jejich následným popisem. Poslední část autor věnuje návrhům a doporučením, která vycházejí z předešlé analýzy dat.

2 Teoretická východiska automatizace nákupních procesů

V této části jsou specifikovány důležité pojmy v rámci automatizace nákupních činností za použití odborné literatury, článků a webových stránek společností, které jsou v této kapitole uvedeny.

První část kapitoly autor věnuje všeobecnému popisu firemního nákupu. V další části se zaměřuje na přístupy, které jsou používány v rámci automatizace a digitalizace nákupních činností. V poslední části kapitoly jsou uvedeny a popsány aplikace, které mají souvislost s daným tématem.

2.1 Firemní nákup

Nákup ve společnostech je chápán jako operace s cílem získání materiálu, služeb či zboží, které následně vedou k uspokojení vnitropodnikových potřeb nebo potřeb zákazníka. Oproti nákupnímu chování občanů má firemní nákup jistá specifika. Společností je na trhu mnohem méně než finálních spotřebitelů, ale objemy nákupů, které jsou prováděny těmito subjekty jsou neporovnatelné. Vzhledem k menšímu počtu subjektů je navíc ve firemním nákupu kladen větší důraz na úzkou spolupráci mezi dodavateli a odběrateli a také na jejich samotný výběr. Firemní nákup má také několik klíčových úkolů. V dnešní době je firemní nákup viděn jako strategická funkce a studie také ukázaly že, stále více jsou nákupní oddělení zapojovány do procesu strategického plánování. Navíc už je dnes výkon nákupních oddělení měřen z hlediska přínosů pro úspěch firmy. [2;13]

Klíčovými úkoly nákupu jsou nákupní logistika, operativní nákup, strategický nákup, případně do této kategorie mohou být zahrnuty aktivity související se zabezpečením výrokové kvality dodavatele. Tyto pozice a úkoly se mohou lišit v názvu i obsahu činností na základě firemní strategie nebo samotného zaměření podniku. [9]

- **Nákupní logistika** zajišťuje materiálové toky do firmy. Nákupní logistik by měl být schopný přiřadit k nakupovanému materiálu základní atributy, jakými jsou komodita, množství, termín dodání apod. Nákupní logistik se nemusí zajímat od kolika dodavatelů nakupuje, protože za výběr dodavatelů není zodpovědný. Pro zpracování požadavku a následné vytvoření objednávky, ale potřebuje znát řadu informací, jako je přesná specifikace produktu, kvalitativní požadavky, požadované množství, cenu nakupované komodity, časový harmonogram dodávek, popřípadě také místo nakládky a vykládky zboží. [9]

- **Operativní nákup** se také často nazývá sourcing. Hlavním úkolem oddělení operativního nákupu je získávání a shromažďování informací z trhu. Díky nim lidé z tohoto oddělení vyhledávají nové nákupní příležitosti a tyto informace dále zadávají do informačního systému, který je v dané společnosti využíván. Tento proces operativním nákupčím umožňuje se dostat k nákupním příležitostem a k možnostem zlevňování nakupovaného materiálu a jiných položek, které jsou součástí operativního nákupu. Pro přínos takovýchto výsledků je důležité, aby činnost operativního nákupu byla systematická. Za metodu logické systematizace se považuje vytvoření komoditních pohledů na nakupovaný materiál. To znamená měla by být vytvořena struktura útvaru pro operativní nákup, ta by měla definovat jednotlivé odpovědnosti pro nákupčí za jim přidělené segmenty. V tomto případě je nutné, aby se nákupčí v daném segmentu dobře orientoval. [9]
- **Strategický nákup** má ve společnostech několik úkolů, těmito úkoly často bývají vylepšování podmínek se stávajícími dodavateli, udržování kontaktu s dodavateli a vyhledávání nových dodavatelů. Vylepšováním podmínek se stávajícími dodavateli se rozumí rozvoj dodavatele a vytváření prostoru pro pracovníky s ostatních útvarů, aby tak mohli s dodavateli efektivně spolupracovat. Pod aktivity, které zahrnují udržování kontaktu s dodavatelem patří například rozvíjení kontaktů nejen s prodejním oddělením, ale také i s ostatními útvary v rámci firemní struktury dodavatele. Ideálním způsobem je osobní návštěva, díky které je možné se setkat s lidmi z různých oddělení jako například nákupní logistiky nebo kvality. Pro udržení dodavatele a pro prohloubení spolupráce je tedy oboustranně důležité, aby se obchodní partneři vzájemně kontaktovali a navštěvovali. V rámci aktivit zahrnující vyhledávání nových dodavatelů se na počátku procesu zvolí prvotní panel dodavatelů. Tento postup se využívá při zavedení nové výroby nebo komodity, kde doposud podnik nemá žádného dodavatele nebo se jedná o nový výrobek ve známé komoditě. Do výběru by lidé v podniku měli zahrnout dodavatele, se kterými mají zájem do budoucna spolupracovat a také nově nadefinované dodavatele získané z databází nebo průzkumu trhu. Hlavními důvody pro oslovení více dodavatelů je obchodní aspekt, tedy větší transparentnost v oblasti ceny na trhu ve zvolené komoditě, ovšem výběr z více dodavatele je také jedním z kritérií ISO. Celkově pak výběr toho správného dodavatele přináší benefity v podobě uspokojení potřeb kupujícího v rámci získání vstupů, které splní požadavky na kvalitu, náklady, dodávky a technologie. Výběr správných dodavatelů je také základem pro úzkou spolupráci, která může v budoucnu přinést zlepšení celkové výkonnosti podniku.

V rámci aktivit spojených s výběrem nových dodavatelů se využívá dvou strategií. První strategií je koncentrace poptávky, kdy je cílem dát co největší objemy, co nejmenšímu počtu dodavatelů za účelem dosažení co nejlepších podmínek. Druhou strategií je rozdělení rizik poptávaných objemů tak, aby v daném okamžiku bylo dosaženo co nejefektivnějších výsledků. [9;8]

- **Zabezpečení výrobní kvality dodavatele (SQA)** je firemní oddělení jejímž cílem je rozvoj schopností dodavatelů, v rámci zajištění dodávek podle stanovených požadavků. Dříve bylo zvykem zjišťovat nesrovnalosti a chyby až v době dodávky zboží, dnes je trendem zaměřovat se na prevenci. Pokrokovější organizace pracují přímo s dodavateli, aby společně vytvořili systém kontroly kvality procesu a postupů. Zabezpečení výrobní kvality dodavatele může být ve firmě zařazeno do dvou různých oddělení. Prvním je útvar jakosti, kde funguje jako vstupní kontrola a to znamená, že se z velké části podílí na řízení kvality. Druhým útvarem, pod který mohou pracovníci SQA spadat je nákup, v takovém případě je zaměřením spolupráce s dodavateli a pomoc při řešení problémů s kvalitou. [9;8]

2.2 E-procurement

V e-procurementu se využívají shodné principy a postupy jako v běžném firemním nákupu, ale s využitím elektronického zpracování dat s využitím informačních a síťových systémů. E-procurement je oblastí elektronické komerce, kde účastníci systému získávají schopnost kontrolovat nákupy, získávat nové odběratele, zbavovat se přebytečných zásob, snižovat ceny a zlepšovat výrobní cykly. Celkově pak e-procurement přispívá k automatizaci nákupu a prodeje. [9;22]

Předpokládá se, že význam a poptávka po softwarech e-procurementu bude v nejbližších letech stále růst. Důvodem je několik faktorů. Tím hlavním je potřeba firem získat elektronický proces, který dokáže zvládnout vše od iniciace nákupních objednávek, uhrazení faktur a udržování centrálního úložiště schválených dodavatelů, tedy jde o celkové zefektivnění dodavatelského řetězce. Typické e-procurement weby umožňují svým uživatelům vyhledávání zákazníků nebo prodejců. Nákupci mohou pak tyto platformy využívat k nákupu standardních položek od ověřených dodavatelů a předjednaných smluv. Na druhou stranu dodavatelé mají možnost se registrovat a nabídnout celé jejich portfolio služeb a produktů. Výhodou pro trvale nakupující pak mohou být benefity formou slev a speciálních nabídek. Existuje několik **výhod**, které lze uvést v souvislosti s e-procurementem: [9;11;22]

- Úspora času a práce (především manuální), která zahrnuje organizaci, telefonicky poskytované informace, rozesílání poptávek aj.
- Značné omezení ovlivňování nákupčího dodavatelem. V tomto případě totiž mají všichni dodavatelé shodné zadání s uvedením množství, dodávek, technických parametrů a balení. To znamená, že výběr je pouze závislý na ceně a schopnostech dodavatele vyrábět odpovídající množství ve vyžadované kvalitě.
- Snížení množství práce spojené s administrativou, protože podklady pro rozhodování jsou zpracovávány elektronickou formou a nákupní procesy jsou zcela automatizovány. [9]

Zavedení principů e-procurementu ve firmě s sebou však nepřináší pouze výše zmiňované pozitivní efekty, existuje také řada **nevýhod**:

- Omezení v rámci výběru nových dodavatelů. Často se podniky při takto zvolených výběrových řízeních omezí jen na stávající dodavatele a neoslovují nové. Důvodem je především fakt, že noví dodavatelé jsou v této fázi velkou neznámou a nemusí tak být možné ihned posoudit, zda má dodavatel dostatečné kapacity a technologie na pokrytí veškerých požadavků.
- Všechny parametry poptávky jsou dané a musí být dodrženy, proto může být dodavatel zapojen do nákupního procesu nad rámec poptávky jen omezeně.
- Vliv inovací či použití nových technologií, které je schopen dodavatel nabídnout a které následně mohou znamenat zvýšení kvality nebo jiných parametrů výrobků, nemůže být posouzen.
- Velmi rizikovým faktorem je důvěrnost informací a jejich možný únik. Určité technické parametry či výkresy dílů by mohla využít konkurence v neprospěch takto poškozené společnosti. [9]

2.3 Moderní přístupy automatizace a digitalizace firemního nákupu

V podkapitole moderní přístupy automatizace a digitalizace firemního nákupu je pojednáváno o nových technologiích a přístupech ve firemním nákupu. Výběr těchto technologií byl autorem proveden tak, aby co nejlépe korespondoval s tématem práce.

Autorem vybrané technologie jsou e-aukce, procure to pay, blockchain, kognitivní technologie a e-katalogy. Každý z těchto segmentů je následně autorem popsán a vysvětlen tak, jak o něm pojednávají dostupné zdroje.

2.3.1 E-aukce

E-aukcí se rozumí výběr dodavatele formou on-line sdíleného webového prostředí, kde na nejlepší zveřejněnou nabídku některého ze soutěžitelů mohou ostatní dodavatelé reagovat zlepšováním svých vlastních nabídek. Předmětem aukce mohou být různé komodity či služby. Samotný přínos e-aukci je transparentnost celého procesu řízení a také snížení nákupních cen, tato snížení mohou dosahovat 5–20 % u komodit a u služeb až 60 %. [3;19]

E-aukce, jak už bylo řečeno se odehrává na internetu. Vyhlašovatel ji může sledovat ve svém webovém prohlížeči, kde pomocí programu porovnává a následně vyhodnocuje nabídky dodavatelů, kteří byli do e-aukce pozváni a účastní se jí. Samotná e-aukce je zjednodušeně řečeno interaktivní jednání o ceně, které využívá sílu konkurenčního prostředí, soutěživosti a přirozené rivality mezi podniky v daném oboru. Pokud se jedná o soukromé společnosti, závisí počet pozvaných firem na vyhlašovatelí a následné ochotě potenciálních dodavatelů se aukce zúčastnit. Pokud jsou zadavateli subjekty z veřejných, dotovaných nebo jiných sektorových zadavatelů, upravuje použití e-aukce zákon o veřejných zakázkách. [3;19]

Pojem e-aukce zahrnuje nejenom soutěž samotnou, ale několik dalších etap, které soutěži předcházejí nebo následují po jejím skončení. Úspěch e-aukce totiž závisí na systematické a pečlivé přípravě, která předchází dynamickému porovnávání nabídek. Základní etapy jsou čtyři a zahrnují iniciaci, přípravu, akci a likvidaci. Tyto etapy se dále mohou rozdělit do šesti konkrétnějších kroků, které jsou popsány níže. [3]

- **Krok 1: Příprava**

Samotná příprava je velmi důležitým krokem a nesmí být podceněna, protože čas věnovaný přípravě je poté přímo úměrný konečnému výsledku e-aukce. V době přípravy je vhodné nejvíce využít odborníky, kteří jsou znalí nastavení aukčního softwaru a také v oblastech nákupu. Zadavatel aukce v tomto bodě formuluje zadání, souhrn poptávaných produktů, platební podmínky, způsob kontroly, případně certifikáty kvality. V neposlední řadě je důležité stanovení časového harmonogramu e-aukce, vyhodnocení nabídek a konečný výběr dodavatele. [3;19]

- **Krok 2: Pozvánka pro potenciální dodavatele**

Po přípravném kroku následuje fáze rozesílání pozvánek dodavatelům, jako přesnější název se také uvádí „výzva k účasti ve výběrovém řízení“. Veškeré informace se rozesílají elektronicky formou e-mailů. V pozvánce by měl být uveden jak předmět e-aukce, tak podmínky, za kterých se bude aukce konat. V současnosti se také často rozesílají dodavatelům

pouze odkazy na stránky, na kterých jsou uloženy všechny potřebné dokumenty včetně pozvánky. Doporučuje se také, a to především v době přípravy, projednat záměr s dodavateli osobně popřípadě telefonickou komunikací. [3;19]

- **Krok 3: Předkládání nabídek dodavatelů**

Pokud oslovený dodavatele souhlasí s podmínkami, pravidly, časem a použitými technologiemi, provede akceptaci těchto podmínek v e-aukčním softwaru, na základě této akceptace mu software zašle jeho přístupové heslo. To mu poté umožní otevřít prostor e-aukční síně, do které následně vloží svou nabídku. V danou chvíli je mu zpřístupněno vidět pouze poptávku vyhlášovatele a svou vloženou nabídku. [3;19]

- **Krok 4: Kontrola nabídek a kvalifikačních předpokladů**

Proto aby mohla být e-aukce úspěšná je nutné provést takzvané „mezikolo“. V tomto kroku dochází zadavatelem aukce k překontrolování poptávky s nabídkou a všech dokumentů, které dokládají, že soutěžící splnil veškeré požadavky. Po této kontrole zadavatel potvrdí dodavatelům den a hodinu „ostrého“ kola. [3;19]

- **Krok 5: E-aukční soutěž**

E-aukční soutěžní kolo umožňuje provádět změny hodnot v předložených nabídkách. V den a hodinu, které byly v rozeslané pozvánce určeny jako soutěžní, se pro zúčastněné dodavatele aktivuje e-aukční systém. V tomto systému vidí vedle své nabídky také nejlepší nabízenou nabídku některého z dalších soutěžících. Soutěžitelé poté reagují na to, co vidí a mění tak své nabídky podle nastalé situace. [3;19]

- **Krok 6: Vyhodnocení soutěže, vyhlášení vítěze a tisk protokolů**

Okamžitě po skončení e-aukce, mají její účastníci možnost vytisknout si protokoly, ve kterých je zaznamenána historie jejich změn nabídky a komunikace s vyhlášovatelem, který má k dispozici veškeré protokoly se změnami nabídek všech účastníků e-aukce společně s hodnocením. Následně vyhlášovatel poděkuje všem zúčastněným a ohlásí čas, který bude potřeba na posouzení výsledků a na rozhodnutí o vítězi. [3;19]

2.3.2 Procure-to-pay

Procure to pay je podnikový proces, iniciace, žádosti, získání a platby za zboží či služby. Pro dokončení jedné objednávky je v tomto procesu zahrnuto několik kroků. Název je odvozen od průběhu objednávky, a to jak nákupních, tak finančních procesů, počínaje prvními kroky od

pořízení zboží nebo služby až po závěrečné kroky zahrnující platbu. Proces procure to pay se často zkracuje jako P2P nebo se také označuje pod jiným názvem „purchase to pay“. [23]

2.3.2.1 Proces Procure-to-pay

Procure to pay proces začíná na straně nákupního oddělení. Prvním krokem je interní žádost o nákup zboží nebo služby, tím započne nákupní proces, během kterého je vytvořena objednávka. Další kroky zahrnují získání a příjem zboží nebo služby, potřebné dokumenty, které jsou v této fázi vytvořeny jsou způsob doručení a potvrzení objednávky. Posledním krokem je samotná platba, která obvykle zahrnuje vytvoření faktury, zajištění úhrady dodavatelům a zaznamenání transakce v účetním systému. [23;34]

V praxi existuje mnoho dalších mezikroků v každé z hlavních fází procure to pay procesu. Těmito kroky mohou být žádost o použití schváleného katalogu výrobků nebo vydání žádosti o cenovou nabídku. V klíčových rozhodovacích bodech může být vyžadováno manažerské schválení, například před odesláním objednávky dodavateli nebo před schválením platby. Často dochází k procesům kontroly přijatého zboží, potvrzení jejich přijetí a zápisu na sklad. [23;34]

2.3.2.2 Platformy Procure-to-pay

Procure to pay je ve většině společností velmi složitý a komplexní proces, a tedy i někteří poskytovatelé softwaru se snaží o vytvoření programů, které dokážou zautomatizovat všechny kroky tohoto procesu. Realita je ale taková, že procure to pay začal jako z velké části manuální proces s prvky, které byly automatizovány postupem času až v posledních pár dekáдах. Největšími poskytovateli takovýchto softwarů jsou Microsoft, Oracle a SAP, tyto společnosti poskytují moduly, které zvládnou hlavní fáze procure to pay procesu, jakými jsou objednávkový management, řízení zásob, skladů a logistické funkce ve střední fázi procure to pay. Některé prvky procure to pay softwaru jsou zaměřeny také na finanční stránku procesu a zahrnují funkci účetní knihy, zpracování faktur a plateb. [34]

Poskytovatelé softwarových řešení, jejichž programy mají značný přesah do procesu procure to pay jsou například SAP Ariba nebo Coupa Software. Poté existují také vysoce specializovaní poskytovatelé, kteří tvrdí, že jejich programy dokáží zautomatizovat celý proces, těmito poskytovateli jsou například BirchStreet Systems, GEP, Jaggaer, Verian a Zycus. [34]

Jednou z největších výhod integrovaných balíčků procure to pay je jejich schopnost konsolidovat data, což umožňuje vést lépe správu výdajů, díky které mohou manažeři získat větší kontrolu nad odchozími finančními toky podniku. [34]

2.3.3 Blockchain

Blockchain je technologie, která byla představena v říjnu roku 2008 jako součást návrhu bitcoinu, který je virtuálním měnovým systémem. Bitcoin je také první aplikací technologie blockchain. Jedna z definicí uvádí, že blockchain je „otevřená, distribuovaná kniha, která může efektivně, ověřitelným a trvalým způsobem zaznamenávat transakce mezi dvěma stranami“. Řeší dodavatelský řetězec, jako nezměnitelný nebo neměnný záznam sdílený mezi účastníky sítě, který je aktualizován v reálném čase a umožňuje trvalé a transparentní zaznamenávání údajů a transakcí. Jinými slovy by se dalo říct, že blockchain je technologie, která vytváří decentralizovaný záznam všech transakcí v síti. Pomocí technologie blockchain mohou účastníci v síti potvrdit transakce nezávisle na třetí straně, je to technologie, která by se pravděpodobně mohla stát hlavním bodem ve struktuře globálních B2B transakcí. Dopady blockchainu na řízení zakázek, dodavatelského řetězce a dodavatelů mohou být velmi významné. Díky použití nejmodernější kryptografie pro zajištění bezpečnosti transakcí poskytuje blockchain „digitální knihu“ transakcí bez nutnosti centrálního zajištění důvěryhodnosti. Distribuovaná databáze digitálních aktiv, která nemůže být hacknuta a je komunikována jako důvěrná platforma by mohla změnit všechny druhy digitálních transakcí, včetně těch, které jsou součástí nákupního procesu a dodavatelského řetězce. [15;28]

2.3.3.1 Dopad technologie Blockchain na nákupní proces

Blockchain poskytne hlubokou transparentnost napříč celým nákupním procesem a dodavatelským řetězcem. Existuje několik případů využití technologie blockchain, které přinášejí měřitelný přínos pro oba výše zmíněné procesy. Jedním z největších problémů, s nimiž se společnosti v současnosti potýkají, je sledování zboží před, během a po odeslání. Schopnost blockchainu poskytuje kupujícím a prodávajícím zvýšenou viditelnost a kontrolu od odeslání zboží až po přijetí, což nakonec snižuje riziko podvodu nebo chyby. [15;28]

Ověřování a schvalování objednávek, zpracování faktur, vícecestné párování a celý proces požadavku na příjem může být radikálně posílen pomocí aplikace blockchain. Jakákoli změna v jakékoli části procesu automaticky vytvoří výjimku, která sníží celkový čas dokončení a umožní mnohem větší automatizaci transakcí. [15;28]

Blockchain také umožňuje kupujícímu zajištění pravosti a sledovatelnosti veškerého zboží v průběhu nákupního cyklu, to může zahrnovat zřízení ověřitelných auditních záznamů zboží dodavatele. Citlivé certifikáty a kvalifikační dokumenty dodavatele zůstanou chráněny vůči padělání a jiným útokům. Celkově mohou být výhody a benefity blockchain technologie shrnuty do několika bodů:

- **Ověřování** – Identifikace vzájemně komunikujících stran v rámci stávajících i nových partnerů může být v průběhu obchodního procesu prováděna automaticky a jednodušeji především co se týká schvalování kvalifikací, spolehlivosti a spravedlnosti.
- **Transparentnost** – Všechny oblasti smlouvy mezi dodavateli, zákazníky a logistickými partnery jsou transparentní a lze je prohlížet v reálném čase.
- **Správa objednávek** – Objednávky a související data o příjmu zboží mohou být na blockchainu vyměňovány, což umožní společností pohodlnější a přesnější sledování těchto aktivit. Blockchain navíc může pomoci identifikovat nejbližšího a nejchopodárnějšího dodavatele v rámci sítě, tím se pro podnik zkrátí dodací lhůty a pracovní zátěž spojená s vyhledáváním dodavatelů.
- **Snížení rizika a ochrana proti podvodům** – Trasy auditů jsou díky vysoké transparentnosti a spolehlivosti technologie blockchain bezpečné. [15;28]

2.3.4 Kognitivní technologie

První zmínky o kognitivní technologii se objevily v souvislosti s umělou inteligencí. Umělá inteligence, jinak je také používán anglický název Artificial Intelligence (AI), měla na počátku velké využití v herním průmyslu a netrvalo dlouho a experti na technologii začali vidět velký potenciál jejího využití v podnikové praxi. Příkladem mohou být dnes již běžně využívané chatboty. V dnešní době už umělá inteligence nachází své využití i v oblastech firemního nákupu. Tato podniková oblast je ideálním kandidátem, protože se v rámci nákupu zpracovává velké množství dat a transakcí. [17]

2.3.4.1 Kognitivní technologie v nákupu

Jak už bylo řečeno nákup a aktivity s ním spojené jsou firemní oblastí, která může z těchto technologií velmi profitovat. Za prvé existuje mnoho dat v rámci surovin, zboží a služeb, dopravy, dodávek a dodavatelů. Za druhé je nákup založen na transakcích, a tedy i jakýkoli systém, který usiluje o to, aby nákupci vyhledávali informace rychleji a lépe, může poté usnadnit rozhodování a v konečném důsledku přispět k lepší návratnosti investic. Nové prostředí kognitivního nákupu přesahuje svým působením pouhou automatizaci, ale navíc může pomoci využít plně schopnosti práce lidí a strojů, aby spolu mohli lépe a efektivněji pracovat. V takovémto scénáři mají nákupci hlavní roli v budování strategických vztahů s dodavateli a při inovování v rámci hodnotového řetězce. Naproti tomu platforma kognitivního nákupu umožní získávat data v reálném čase, analýzu konkurence, informace z trhu a tvorbu scénářů. Pro aplikaci kognitivního nákupu existují dvě základní funkce. [16;17]

- **Zásobování** – Kognitivní technologie mohou pomáhat při zajišťování zdrojů neustálým přehodnocováním dodavatelů tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity a hodnoty s minimálním množstvím odpadu. Jako příkladem mohou být výhody, které takovéto technologie mohou mít pro maloobchodníky. Systém může využívat velké datové body k optimalizaci rozhodování v celém dodavatelském řetězci. To by znamenalo, že inteligentní zásobování by mohlo pomoci identifikovat dodavatele, s produkty, které nejvíce odpovídají preferencím zákazníka; analyzovat výdaje; a eliminovat nedostatečně výkonné dodavatele bez časově náročného výzkumu a manuálního sběru dat.
- **Smlouvy** – Kognitivní technologie mohou také zefektivnit smluvní funkce a to tak, že dokáží automaticky identifikovat relevantní právní podmínky nebo spravovat smlouvy bez zásahu třetí strany. Zapracováním kognitivních systémů je možno v podstatě zkrátit cykly smluvních vyjednávání a snížit náklady naprogramováním systémů tak, aby se zaměřily na ideální cenové body na základě očekávaného objemu a smluvních slev. [17]

Kognitivní technologie, jako je blockchain, eliminují potřebu služeb třetích stran, například bank, k tomu, aby zpracovaly transakce a poskytovaly tak společnostem i dodavatelům rychlejší vypořádání. Ve společnostech, které poskytují služby a využívají technologii inteligentních smluv, jsou schopni automaticky zaznamenat nové klienty po odeslání platby. Ve chvíli, kdy se data mohou volně a přehledně pohybovat, zjednodušují se a urychlují se transakce. [17]

2.3.5 E-katalogy

Poskytování a transfer dokumentů, které jsou součástí obchodních vztahů, jako jsou například faktury, objednávky a žádosti elektronickou formou jsou běžným konceptem a podniky neustále objevují způsoby, jak zjednodušit a zefektivnit nákupní proces, stejně jako snížit náklady a zvýšit svou konkurenceschopnost. Manažeři nákupu obvykle tráví spoustu času buď vyjednáváními za účelem lepších podmínek a cen, nebo žádáním o služeb od dodavatelů. Nákup v rámci e-katalogů je považován za řešení těchto otázek a problémů, které vznikají na nákupních odděleních. Pojem e – katalogy bývá často mylně používán, je totiž nutné si uvědomit, že e-katalog není pouze brožura nebo tabulka, která obsahuje seznam produktů dodavatele. Skutečný e-katalog je online rozhraním které umožňuje nejenom zobrazit seznam produktů dodavatele, ale jeho funkcí je také možnost objednání a platby online. E-katalogy jako

takové přinášejí mnoho výhod jak pro kupující, tak pro prodejce, které tradiční nákupní metody ne a jako takové hrají velkou roli v rámci e-procurementu. [12;24;38]

2.3.5.1 Rozdíl mezi tradičními nákupními metodami a e-katalogy

Prvním příkladem odlišnosti tradičních nákupních metod a e-katalogů je fakt, že katalogový nákup zjednodušuje a rozšiřuje možnosti dodavatelů uvádět detailní informace o jejich produktech, díky tomu pak mohou odběratelé lépe posoudit a vyhodnotit, které produkty jsou pro jejich potřeby nejvhodnější. Tradiční katalogy nemají vždy takový efekt. Také aktualizace informací o produktech a cenách je mnohem jednodušší. Aktualizace se totiž projeví v celém systému elektronického katalogu, a tedy i kupující mají větší důvěru a jistotu v to, že to, co se jim zobrazí jsou aktuální informace. Výsledkem je, že e-katalogy jsou obzvláště užitečné pro zefektivnění procesu rychloobrátkového zboží a služeb, a právě v těchto případech pak dochází k největší časové úspoře. [24]

Jakmile byly produkty vybrány, může kupující elektronicky iniciovat žádost o zahájení procesu objednání. Velkou výhodou je také fakt, že e-katalogy pocházející od schválených dodavatelů, mohou být spojeny v rámci jednoho portálu a nakupujícímu tedy stačí pro splnění všech jeho nákupních potřeb navštívit pouze jednu stránku. Této jednoduchosti, rychlosti a funkčnosti lze dosáhnout pouze integrací tradičních metod nákupu s moderními technologiemi. [24]

2.3.5.2 Kategorie vhodné/nevhodné pro e-katalogový nákup

Vhodnými kategoriemi pro nákup přes e-katalogy jsou standardní a rychloobrátkové zboží a služby. Dále také aktivity a kategorie, které nejsou klíčové a jsou nakupovány na denní bázi. Naopak nevhodnými kategoriemi pro nákup přes e-katalogový systém jsou ty, které vyžadují větší množství interakce s dodavatelem v oblastech vyjednávání cen a požadavků nebo jsou nakupovány jednorázově. [38]

2.4 Platformy automatizace firemního nákupu

V této podkapitole se autor zaměřuje na rozbor vybraných společností, které na trhu nabízejí platformy související s automatizací a digitalizací firemního nákupu.

2.4.1 Proebiz



Obr. 2.1 Proebiz logo [31]

Vznik společnosti Proebiz se datuje do roku 1990. V roce 2000 začala společnost nabízet e-aukce a následně se dostala až k elektronizaci firemního nákupu a veřejných zakázek. Centrála společnosti se nachází v Ostravě s dalšími kanceláři v Praze, Bratislavě a Katovicích. Ve společnosti pracuje více jak 50 zaměstnanců a dlouhodobě spolupracuje s více jak 400 firmami a veřejnými zadavateli v osmi zemích. [31]

- **PROEBIZ SYSTEM** je e-aukčním softwarem, který je společností používán a upgradován již od roku 2001. Zaměřením tohoto softwaru jsou výběrová řízení od zadání, přes výběr a následné oslovení dodavatelů s porovnáním nabídek, vyhodnocením a závěrečnými protokoly. Součástí nástroje je 10 druhů e-aukci v 11 jazycích a dovoluje uživatelů pracovat souběžně v několika jazycích a měnách. V pracovních dnech je v jeho e-aukčních síních uskutečneno 80 až 110 e-aukcí. [31]

2.4.2 SAP



Obr. 2.2 SAP logo [26]

Společnost SAP vznikla v roce 1972 v Německu. SAP je lídrem na trhu v oblasti podnikových softwarů, který využívají společnosti všech velikostí a odvětví po celém světě. Dnes má společnost 413 000 zákazníků a 77 % světového obrátu transakcí má návaznost na SAP. Systém SAP má několik druhů nadstaveb, mezi ně patří SAP Ariba, SAP SRM a SAP SLC, tyto nadstavby jsou popsány níže. [26]

- **SAP Ariba** je e-procurement software který umožňuje zdokonalení celého nákupního procesu nebo jen jeho části. Pomocí tohoto softwaru je možné mít větší kontrolu nad náklady a riziky v nákupních procesech.
- **SAP SRM (Supplier Relationship Management)** je nadstavbou SAPu, aplikace využívá postupy v rámci procure-to-pay, které zefektivňují provoz, usnadňují komunikaci s dodavateli a zlepšují celkové řízení nákladů.
- **SAP SLC (Supplier Lifecycle Management)** – je nadstavbou SAP systému, tato aplikace pokrývá celý životní cyklus dodavatele od výběru a hodnocení dodavatelů až po řízení kvality a rizika. Díky tomu je možné neustále určovat správnou kombinaci dodavatelů. [26]

2.4.3 Mercateo



Obr.2.3 Mercateo logo [29]

Mercateo je vedoucí on – line zásobovací platforma. Nabízí více jak 65 miliónů produktů v rámci Evropy, které zahrnují všeobecné obchodní potřeby až po speciální technické potřeby. V rámci této platformy je nabízeno zboží od 16 400 výrobců a stovek dodavatelů. Využívá ji 1 milion odběratelů zahrnující malé a střední podniky, ale také korporace a veřejné instituce. Společnost má 550 zaměstnanců a vlastní platformy ve 14 evropských zemích. Výhodou Mercateo pro nákupčí je využívání pouze jednoho dodavatele k zajištění kompletního nákupu režijních potřeb. [29]

2.4.4 Amazon



Obr. 2.4 Amazon Business logo [14]

Amazon je internetovým tržištěm, které vzniklo v roce 1995 v Seattlu USA. Dnes je celosvětovým fenoménem, využívají jej zákazníci po celém světě a ve společnosti pracuje více jak 500 000 zaměstnanců. [14]

- **Amazon Business** je platforma společnosti Amazon vytvořena s cílem zjednodušit nákupní proces ve společnostech různého zaměření a velikosti. Funguje na principu katalogového nákupu a nabízí víceuživatelské účty, flexibilní platební možnosti, platby fakturou a široké spektrum produktů. [33]

2.4.5 Creditreform



Obr. 2.5 Creditreform logo [18]

První oblastí činnosti společnosti Creditreform je prověřování bonity firem z České republiky i z celého světa. Druhou činností je řízení pohledávek. Inkasní software vyvinutý společností zaručuje správu, vymáhání pohledávek a další služby spojené s risk managementem, díky tomu se uživatelům snižují obchodní rizika. K externí správě je možné společnosti předat celé portfolio pohledávek nebo svěřit pouze jednotlivé dlužníky. [18]

Společnost byla založena v roce 1879 v Mohuči a cíle společnosti bylo chránit své klienty před následky výpadku inkasa pohledávek, tento cíl přetrvává dodnes. V rámci České republiky začala být společnost aktivní od roku 1991. [18]

2.4.6 Microsoft Dynamics NAV



Obr. 2.6 Microsoft Dynamics NAV logo [29]

Microsoft Dynamics NAV je podnikový informační systém vyvinutý společností Microsoft. V podnicích se využívá především pro sklady, zásobování a pro řízení klíčových systémů ve společnosti. Pomocí tohoto systému je možné získat podrobnější přehled o stavu procesů ve společnosti pomocí množství reportů, dále automatizuje procesy související s financemi, marketingem, obchodem, výrobou, sklady a zásobováním. Jedním z modulů systému je modul pro sklady a zásobování ten pokrývá veškeré procesy řízení skladových

zásob, nákupu, výroby a distribuce, díky tomu může dojít ve firmě k optimalizaci procesů, snižování nákladů, zlepšení komunikace a spolupráce s obchodními partnery. Výhodou systému je také možnost využití aplikace pro tablety, a tedy i umožnění pracovat odkudkoliv, dále také kompatibilita s kancelářským balíkem Microsoft Office. [30]

2.4.7 Oracle



Obr. 2.7 Oracle logo [32]

Společnost Oracle je dodavatelem podnikového softwaru pro firmy všech velikostí. V současnosti má Oracle 430 000 zákazníků ve 175 zemích světa. Pro firemní nákup nabízí zjednodušení aktivity vyjednávání pomocí intuitivních nástrojů. Podrobné analýzy o příležitostech k minimalizaci výdajů a maximalizaci úspor. Dále aplikace nabízí automatizace prostřednictvím párování plateb a umožňuje tak společnosti věnovat pozornost strategičtějším záležitostem. Způsob nákupu přes aplikaci umožňuje zaměstnancům rychleji najít zboží a služby, které potřebují. Součástí je také kvalifikace a hodnocení dodavatelů. Záznamy aktuálních informací o dodavateli umožňují aplikaci reagovat v případě, kdy by změny mohly mít vliv na kvalifikaci, schopnosti dodavatele nebo být rizikové. [32]

3 Charakteristika podniku na energetickém trhu

V kapitole Charakteristika podniku na energetickém trhu jsou popsány především základní principy fungování energetického trhu, v případě této diplomové práce se jedná o trh elektrické energie a zemního plynu, jeho účastníků a také obchodních vztahů mezi těmito účastníky. V první části autor uvede základní informace o energetickém trhu v České republice. Dále bude vysvětlena liberalizace energetického trhu, následně poté vztahy mezi odběrateli a dodavateli energií, a to především se zaměřením na podniky které na tomto trhu obchodují a v poslední části budou vysvětleny způsoby obchodování s energiemi.

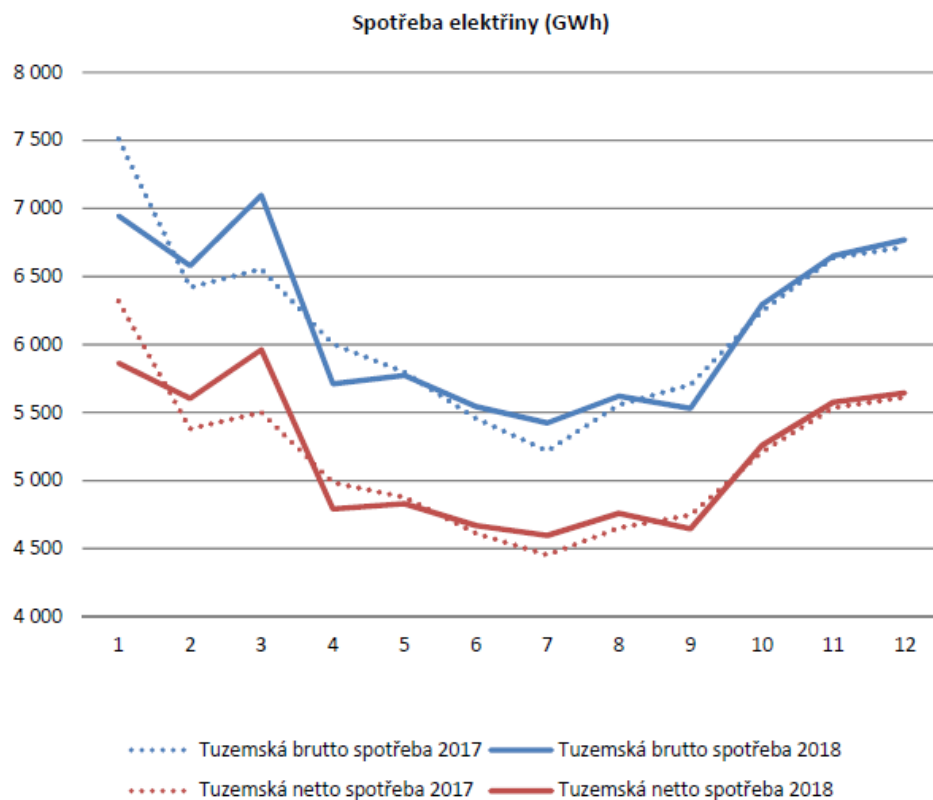
3.1 Základní informace o energetickém trhu v České republice

Ve statistikách z roku 2015 je uváděno, že v té době bylo v České republice 5,7 milionu odběrných míst elektřiny a 2,86 milionu odběrných míst zemního plynu. Počet dodavatelů s licenci na obchod s elektřinou činil 380 a počet dodavatelů, kteří vlastní licenci umožňující obchodování s plynem činil 200. [21]

3.1.1 Spotřeba elektřiny a zemního plynu v České republice

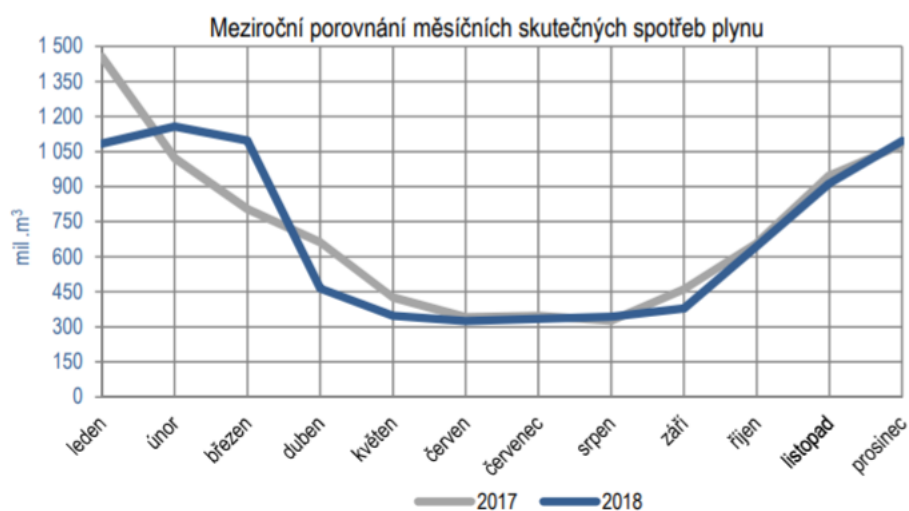
Co se týká spotřeby elektřiny v České republice, tak statistika z roku 2019 uvádí, že tuzemská spotřeba elektřiny nepřetržitě roste pátým rokem a v roce 2018 činil meziroční nárůst 0,2 %. Tento nárůst je však způsoben především odběry velmi vysokého napětí, kde nárůst činil 1 % a vysokého napětí s meziročním růstem 1,9 %, naproti tomu maloodběry nízkého napětí domácností a podnikatelů zaznamenal meziroční pokles, a to u domácností 1,1 % u podnikatelů 0,6 %. Nárůst byl zaznamenán také ve výrobě elektřiny a v porovnání s lety 2017 a 2018 činil nárůst 1,1 %. Na tomto nárůstu se podílel segment jaderných elektráren s nárůstem 5,6 %, naopak u výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů byl zaznamenán pokles 2,2 %. [21]

Na meziročním srovnání let 2017 a 2018 lze v březnu 2018 pozorovat, že strmě vyskočila spotřeba elektřiny (viz Obr. 3.1). Takový průběh je v daném období neobvyklý, a právě tento měsíc se postaral o rekordní nárůst spotřeby za celý rok. Naopak ke konci roku můžeme pozorovat v obou uvedených letech prakticky shodný průběh spotřeby. [21]



Obr. 3.1 – Meziroční porovnání spotřeby elektřiny v roce 2017 a 2018 [35]

Oproti spotřebě elektřiny, spotřeba zemního plynu zaznamenala v roce 2018 meziroční pokles a to 4 %. Jako důvod je uváděno teplé počasí, které v České republice v roce 2018 panovalo, kdy odchylka od normálu představovala nárůst v průměru o 2 °C, a tedy i výše zmíněný rok byl nejteplejší za posledních 30 let. [21]



Obr.3.2 – Meziroční porovnání spotřeby plynu v roce 2017 a 2018 [36]

3.2 Účastníci na trhu s energiemi

V podkapitole je pojednáváno o subjektech, které figuruji na trhu s elektrickou energií a zemním plynem. Tyto subjekty jsou na obou trzích v podstatě shodné a plní stejné funkce, a tedy i v jednotlivých částech nebude tyto subjekty rozlišovat.

3.2.1 Výrobce

Výrobce energií musí splňovat především jednu podmínku, a to je nutnost vlastnit licenci na provozování takovéto činnosti. Pokud je daná podmínka splněna, má výrobce právo na připojení a přístup do distribuční a přepravní soustavy, to znamená právo na připojení k síti, přepravu dané energie a také prodej energie dalším subjektům na trhu. Mimo to může výrobce poskytovat podpůrné služby provozovateli přenosové soustavy, podpůrnou službou je v tomto případě myšleno například zvýšení nebo snížení dodávky energie, čímž se reguluje rovnovážný stav, a především provozuschopnost plynárenské nebo elektrárenské soustavy. [4;5;37]

3.2.2 Odběratel

Odběratel nebo též zákazník je spotřebitelem energie, kterou získává ze sítě na základě smlouvy s obchodníkem nebo přímo výrobcem. Ze zákona má odběratel právo na to dostávat energii v odpovídající kvalitě, dále také možnost vybrat si dodavatele energií. Dopravu elektřiny až k zákaznickovy zajišťuje provozovatel sítě, na kterou je zákazník připojen, tarify přepravy jsou stanovené Energetickým regulačním úřadem. [4;5;37]

3.2.3 Obchodník

Obchodníkem s plynem nebo elektřinou může být fyzická i právnická osoba, která je vlastníkem licence umožňující obchodovat s energiemi. Činnost obchodníka je založena na nákupu a následném prodeji energií za účelem maximalizace zisku, obchodovat může jak na velkoobchodním, tak maloobchodním trhu. Obchodník má právo na přístup k síti, dopravu energií jejich nákup a prodej a také získávání informací. Existuje však pro něj také řada povinností, tyto povinnosti jsou především vůči Operátorovi trhu, např. registrace, předávání dat, zúčtování. Pokud se jedná o obchodníka, který dodává energii přímo koncovým zákazníkům, má řadu povinností také vůči nim s cílem ochrany zákazníků a jejich dostatečné informovanosti. [4;5;37]

3.2.4 Burza

Burza umožňuje svým zákazníkům pohodlnější a rychlejší obchodování s energiemi, také se zde organizuje energetický trh. Specifikem burzovního obchodování je nerozlišování jednotlivých účastníků podle jakýchkoliv kritérií, burza stanovuje pravidla obchodování a

pravidla vypořádání, tyto pravidla jsou závazná pro všechny účastníky obchodování. Jestli má účastník zájem o obchodování na burze, je nutné, aby splnil podmínky, které jsou platné pro danou burzovní platformu. I přes to, že požadavky jsou pro každou platformu různé, mívají ve většině případů administrativní charakter, např. doložení a prezentace hospodářských výsledků společnosti, doložení o existenci dané právnické osoby nebo vykonání zkoušek udávajících způsobilost obchodování na příslušné burze. Dále burza definuje, jaké produkty se budou na platformě obchodovat. [4;5;37]

3.2.5 Provozovatel distribuční soustavy

Také Provozovatel distribuční soustavy potřebuje pro svou činnost licenci. Jeho hlavním úkolem je starost o distribuci energie ke končným spotřebitelům a řízení její kvality, aby tak vše odpovídalo zákonu. V případě zemního plynu je distribuční soustavou myšlen vzájemně propojený soubor, nízkotlakých, středotlakých a vysokotlakých plynovodních přípojek, které jsou ve vlastnictví provozovatele distribuční soustavy a dále také veškeré související technologické objekty, systém zabezpečovací a řídicí techniky či jiné výpočetní a informační technologie. V případě elektřiny je distribuční soustavou souhrn zařízení s účelem rozvodu elektřiny spotřebitelům z přenosové soustavy nebo ze zdrojů zapojených přímo do ní. Součástí jsou také řídicí, zabezpečovací a informační technologie. [4;5;37]

3.2.6 Provozovatel přenosové soustavy

Provozovatel přenosové soustavy rovněž potřebuje licenci pro výkon své činnosti, ta může být v ČR udělena pouze jednomu subjektu, tím je společnost ČEPS a. s. Hlavní činností tohoto subjektu je zodpovědnost za zajišťování spolehlivého provozování a rozvoj přenosové soustavy. Dále zodpovědnost za řízení toků v přenosové soustavě a provoz centrálního energetického dispečinku. Do výčtu úkolů se také zahrnuje poskytování připojení do přenosové soustavy, obchodní měření na přeshraničních vedeních atd. [4;5;37]

3.2.7 Operátor trhu

Také operátor trhu je licencovaným subjektem. Spolu s Provozovatelem přepravní soustavy patří mezi klíčové instituce, jejímž úkolem je zajištění fungování energetického trhu. Mezi hlavní činnosti tohoto subjektu patří registrace účastníků trhu, na základě měření pak také vyhodnocení a zúčtování odchylek velkoobchodních účastníků trhu a zpracovávání všech obchodních transakcí. Ze zákona v ČR také vyplývá činnost provozování krátkodobého trhu s plynem, zpracovávání dlouhodobých výhledů nabídky a poptávky po energiích a dále poskytování těchto dat účastníkům trhu. [4;5;37]

3.2.8 Energetický regulační úřad

Energetický regulační úřad vydává licence všem subjektům energetickému trhu jejichž činnost licenci vyžaduje, rozhoduje však také o jejich změnách či odebrání. Dalšími činnostmi jsou regulování cen dle zákona, rozhodování sporů mezi držiteli licencí a sporů iniciovaných odběrateli elektřiny, vydává vyhlášky k energetickému zákonu a také funguje jako kontrolní orgán, zajišťující dodržování zákona a šetření hospodářské soutěže na energetickém trhu. [4;5;37]

3.3 Liberalizace energetického trhu

V této části kapitoly je shrnuta situace, která předcházela dnešnímu stavu na trhu s energiemi.

Od konce druhé světové války byl ve většině evropských zemích energetický průmysl znárodněn. Ovšem ropná krize ze 70. let, kdy rapidně vzrostly ceny energií, přiměla vlády jednotlivých zemí k různým krokům, a to k liberalizaci tohoto odvětví. První zemí, která tuto vlnu odstartovala byla Velká Británie v 90. letech, další země následovaly posléze, včetně České republiky. Cílem byla eliminace monopolistické struktury oddělením distribuce od prodeje energie, a tedy i umožnit vstup na trh s energiemi více obchodníků, kteří by v rámci konkurenčního boje přispěli ke snižování cen energií. [4;5;27]

V rámci České republiky došlo k liberalizaci trhu v letech 2002 až 2006. S tím, že v první fázi si mohli své dodavatele vybírat velkoodběratelé. Nakonec došlo k úplnému otevření trhu i pro zákazníky z řad domácností. Na tuto svobodnou volbu si však zákazníci začali zvykat až postupně, například v prvních třech letech se dohromady ke změně dodavatele odhodlalo pouze 46 384 domácností, naproti tomu například v samotném roce 2013 už to bylo 288 129 domácností. Ovšem cíl snížit ceny energií pro koncové zákazníky se nakonec nepodařilo naplnit. V některých zemích bezprostředně po liberalizaci trhu došlo skutečně ke snížení cen, ale tento jev měl pouze krátkého trvání. Od roku 2000 až do začátku hospodářské krize kolem roku 2008, totiž stoupaly ceny elektrické energie, ropy i zemního plynu. Pozdějším efektem růstu ceny energií bylo zavedení ekologické daně a zvyšování poplatků na podporu obnovitelných zdrojů elektřiny. [4;5;27]

3.4 Trh odběratelů a dodavatelů energií

Existují dva základní trhy, na kterých působí firmy obchodující s energiemi. Prvním trhem je trh maloodběratelů a domácností, druhým je trh velkoodběratelů. Každý z těchto trhů má své specifické vlastnosti, které jsou autorem vysvětleny v odstavcích níže.

3.4.1 Trh maloodběratelů a domácností

Jak bylo řečeno v předešlé kapitole, liberalizace trhu s energiemi přispěla k tomu, že zákazníci dnes mohou vybírat ze široké nabídky produktů od různých dodavatelů. Ceny těchto produktů jsou pro domácnosti a maloodběratele ve většině případů komunikovány formou ceníků. Základní dělení produktů v těchto cenících je na standardní produkt a akční produkty. Standardními produkty jsou ty, které jsou charakterizovány ceníkem a doba trvání smlouvy je na dobu neurčitou. Akční produkty jsou uzavírány smlouvou na dobu určitou a jejich cena je fixní, a to po celou dobu trvání smlouvy. [4;5]

V cenících dodavatelů zemního plynu je možné se zorientovat podle dvou parametrů, a to distribuční zóny a roční spotřeby. Cena pro distribuční zónu je stanovována dodavatelem individuálně a mnohdy také s individuálním ceníkem pro každou zónu. Pomocí roční spotřeby se zákazníci dělí do několika kategorií dle odběrové velikosti, a tedy i samotný zákazník může v ceníku nalézt svou příslušnou cenovou kategorii. U spotřeby elektrické energie funguje rozdělení zákazníků obdobným způsobem, hlavním kritériem jsou distribuční sazby, kdy každá obsahuje různé podmínky, a to především v rámci odběrů a používaných spotřebičů, pokud zákazník tyto podmínky splní, může si danou sazbu zvolit. Podmínky pro přijetí sazby jsou posuzovány provozovatelem distribuční sítě. Je také nutné vzít v úvahu, že jednotlivé sazby jsou rozděleny zvlášť pro domácnosti a zvlášť pro maloodběratele z řad firem a institucí. Výhodou těchto sazeb pro zákazníky je fakt, že mohou jednodušeji porovnávat nabídky jednotlivých dodavatelů. [4;5]

Cena je však pouze jedním aspektem, podle kterého se zákazníci rozhodují o výběru svého dodavatele. Velká váha je kladena také dalším kritériím:

- **Doba trvání smlouvy** – dříve se smlouvy uzavíraly pouze na dobu neurčitou, ale dnes je již zákazníkům umožněno uzavírat termínované smlouvy. Navíc podíly produktů, které jsou uzavírány na dva a více let stále narůstají.
- **Fixace ceny** – v této kategorii se dříve stávalo, že ceny pro zákazníky byly měněny v kvartálních frekvencích, pro zákazníky to následně představovalo určité riziko a nejistotu. Dnes už opět dodavatelé nabízejí možnosti fixace cen na určité období.

V nedávné době byla také na trh uvedena novinka, kdy má zákazník možnost ceny fixovat na tři roky dopředu, s tím, že každý rok získá slevu oproti předešlému období.

- **Akční nabídky** – snahou každého dodavatele je samozřejmě získat co nejvíce zákazníků, a tedy i dodavatelé energií poskytují svým zákazníkům různé akční nabídky a produkty, kterými jsou například cenové bonusy, dárky nebo přímo finanční odměny.
- **Komunikace** – v dnešní době stoupá význam elektronické komunikace, a tedy i dodavatelé v některých případech přistupují k opatřením, které zvýhodňují smlouvy, které zákazníci uzavřou přes internet.
- **Věrnostní benefity** – v tomto případě vyplývají výhody z délky smluvního vztahu. V tomto případě jsou tedy zvýhodňováni odběratelé, kteří jsou dlouhodobými zákazníky dodavatele. Zvýhodnění odběratele pak může být formou slev nebo poskytování výhod u partnerských organizací dodavatele. [4;5]

3.4.2 Trh velkoodběratelů

Za velkoodběratele jsou na trhu s elektrickou energií považováni odběratelé, jakými jsou výrobní závody, teplárny, kotelny apod., na trhu s elektrickou energií se jedná o odběratele vysokého a velmi vysokého napětí. Tito odběratelé se v mnoha ohledech vyznačují shodnými prvky, a to jak v produktech, tak v nákupním chování maloodběratelů, existuje však také mnoho specifických faktorů, kterými není pro potřeby této diplomové práce se hlouběji zabývat. Jedním důležitým aspektem je však optimalizace nákupu energií ze strany dodavatelů. Tato činnost je totiž jednou z nejdůležitějších činností každého dodavatele energií konečným zákazníkům. [4;5]

Podstatou optimalizace nákupu a prodeje energií spočívá ve sladění těchto dvou činností. U elektrické energie se tyto dvě hodnoty sladují každou obchodní hodinu, u zemního plynu se odchylky řeší denně. Jinak je ale tento proces opět velmi obdobný jak u zemního plynu, tak elektrické energie. V obou případech může mít na dodavatele chyba při nákupu komodity značný finanční dopad. Portfolio manažeři musí proto při nákupu energií sledovat dva hlavní cíle. Prvním cílem je udržet profitabilitu portfolia vhodně zvolenou nákupní strategií. Druhým cílem je sladit nákup s odběrem v daném obchodním dni nebo hodině, tak aby případnými odchylkami nevznikaly dodatečné náklady. Nákupci dodavatelů energií se dále musí vyrovnat s několika dalšími riziky:

- **Nejistota spotřeby zákaznického portfolia** – Přesné sladění nákupního chování s odběrem zákazníků je téměř nemožné, a to i přes skutečnosti, že velcí zákazníci bývají

smluvně motivování, aby dopředu hlásili a upřesňovali svou očekávanou spotřebu. Dalším faktorem je fakt, že v průběhu zimního období dokáže jen malá změna teploty ovlivnit celkovou spotřebu energie, toto vše je pak kombinováno s různými výpadky a krátkodobými i dlouhodobými technologickými změnami. Spotřebu portfolia je pak možné částečně predikovat především z historických záznamů a pozorováním, ovšem jak už bylo řečeno, realita se často může od předpokladů lišit.

- **Obchodované produkty a likvidita trhu** – Dalším problémem, kterému čelí nákupci energií pro velkoobchodní zákazníky je omezená likvidita trhu, ta velmi často umožňuje nákup pouze několika nejbližších měsíců, čtvrtletí nebo roků, to může v době prodeje znamenat velký problém v otázce sezónnosti odběrů. Dalším vlivem je například charakter provozu mnohých výrobních závodů, které o víkendech utlumují výrobu a tím i spotřebu energie. [4;5]

3.5 Obchodování s energiemi na organizovaných trzích

Na organizovaných trzích s energiemi existují tři základní způsoby obchodování. Těmito způsoby jsou bilaterální obchodování, obchodování s využitím brokerských platform a burzovní obchodování.

3.5.1 Bilaterální obchodování

Bilaterální obchodování je základním a také klasickým způsobem obchodování, a to i přes to, že jeho význam v posledních letech poklesl. Principem je dohoda mezi dvěma protistranami o uzavření transakce s následným podepsáním smlouvy, ve které jsou definovány předmět dodávky, cena a případné sankce ve chvíli kdy, by nebyl dodržen kontrakt, následně probíhá realizace transakce. Z důvodu zrychlení a automatizace procesu byly v rámci liberalizace trhu vymyšleny rámcové smlouvy. Obsahem těchto smluv byla kompletní ustanovení a všechny nové obchody byly řešeny formou dodatku ke smlouvě, nebo předem stanovenou přílohou smlouvy. Rámcové smlouvy se nakonec transformovaly na smlouvy typu EFET, ty se nakonec staly celoevropským obchodním standardem. [4;5]

Tak jak postupovala liberalizace trhu, zvyšovala se i frekvence transakcí, počet protistran a účastníků trhu, to s sebou přinášelo určitá rizika pro účastníky obchodů, kterým je nutné věnovat pozornost:

- **Riziko komoditní** – je spojeno především s obchodováním se zemním plynem a vzniká z možnosti změny cen plynu, která následně může ovlivnit i celkový výsledek obchodování.
- **Riziko měnové** – riziko vychází především ze ztráty v důsledku nepřetržitého pohybu měnového kurzu na trhu.
- **Riziko kreditní** – představuje hrozbu nezaplacení, nedodání nebo neodebrání komodity protistranou. [4;5]

3.5.2 Obchodování s využitím brokerských platforem

Jak postupovala energetickým trhem liberalizace, zvyšoval se počet obchodníků a také tlak na standardizaci produktů, začali také vznikat brokerské platformy. Zjednodušeně se dá říct, že broker je zprostředkovatel obchodu mezi dvěma obchodníky, v tomto případě účastníky na trhu s energiemi., kterému za provedení obchodu náleží odměna, tato odměna se odvíjí od objemu provedeného obchodu. Sám broker tedy do transakce nevstupuje, ale je pouhým prostředníkem mezi výše zmíněnými subjekty, kterým v tomto případě šetří především čas. [4;5]

Původně brokerské platformy fungovali výhradně na telefonní bázi. Tento způsob se využívá dodnes a spočívá v nepřetržitém telefonickém spojení mezi brokerem a všemi účastníky trhu. Broker do telefonního přístroje hlásí veškeré nabídky na nákup nebo prodej a pokud má některý z účastníků o nabídku zájem nebo chce předložit svou nabídku, oznámí tuto skutečnost brokerovi, který tyto informace předá ostatním účastníkům obchodu. Tento způsob se také jinak označuje anglickým názvem „voice brokerage“ a na základě této metody se rozvinul dnes více využívaný tzv. „screen brokerage“, při kterém se pro vykonávání obchodů na brokerských platformách využívá online komunikace prostřednictvím počítačů. Princip obchodu je v tomto případě téměř shodný s výše popsáním, pouze s výjimkou, že veškeré informace se nekomunikují verbálně přes telefonní hovor, ale vizuálně na obrazovkách počítačů. [4;5]

3.5.3 Burzovní obchodování

V případě burzovního obchodování je protistranou každého obchodu burza a od bilaterálního obchodování nebo brokerských platforem se liší především svou absolutní anonymitou. Podmínky pro burzovní obchodování jsou blíže popsány v podkapitole 1.2

Účastníci na trhu s energiemi. Burzovní obchodování jak elektrické energie, tak zemního plynu bývá rozděleno na dva trhy, spotový a termínovaný:

- **Spotové trhy** – jsou základními trhy pro obchodování s energiemi a měly by také představovat základní cenotvorné prostředí pro všechny subjekty trhu. V rámci obchodování se zemním plynem jsou základními obchodními artikly fyzické dodávky na 24 hodin dopředu, u elektrické energie jsou to hodinové produkty. Souhrnně lze říct, že standardem pro burzovní spotové obchodování je aukční mechanismus hodinových produktů (elektrická energie) a kontinuální obchodování denních produktů (především zemní plyn).
- **Termínované trhy** – obchodování na termínovaných trzích je především dáno snahou o to zabezpečit ceny budoucích dodávek nebo také ze spekulativních důvodů. Aukční mechanismy jsou zde využity minimálně, základem je kontinuální obchodování. Na termínovaných trzích jsou obchodováni především kontrakty s délkou jeden měsíc, jeden či více ročních kvartálů nebo jeden rok a to i na několik těchto období dopředu. [4;5]

4 Metodika výzkumu

Výzkum v rámci této diplomové práce je zaměřen na zjištění efektů automatizace nákupních činností v prostředí podniku působícího na energetickém trhu. První část kapitoly je zaměřena na činnosti související s přípravnou fází výzkumu. V druhé části je detailněji popsána realizační fáze.

4.1 Přípravná fáze

V rámci kapitoly se zaměřením na přípravnou fázi budou specifikovány činnosti, které je nutné uskutečnit před začátkem výzkumu. To znamená v první řadě definice problému a cílů, dále pak z jakých zdrojů se budou data získávat a také jakým způsobem.

4.1.1 Definice problému

Definování výzkumného problému by mělo umožnit výzkumníkovi nebo výzkumnému týmu získat veškeré potřebné informace pro další rozhodování a také dopomoci k udržení zaměření projektu ve zvoleném směru. [7]

Výzkumným problémem pro diplomovou práci je automatizace nákupních činností ve společnosti, která působí na energetickém trhu. Téma automatizace je v posledních letech čím dál tím více aktuální a podniky se snaží v rámci zvyšování kvality, bezpečnosti nebo snižování výrobních nákladů o nahrazení člověka stroji nebo systémy v činnostech, ve kterých je to možné a prospěšné. Lidští pracovníci se pak ve většině případů ocitají v roli uživatelů nebo fungují pouze jako kontrola nebo údržba těchto systému či strojů.

V takovýchto případech si pak většinou lidé vybaví automatizaci probíhající ve výrobních závodech. Méně lidí si už pak uvědomí, že automatizace se nemusí týkat pouze výše zmíněných výrobních závodů, ale i podniků, popřípadě oddělení, která nejsou zaměřená na výrobu, ale jejich činnost je spíše administrativní. Přesto však může mít na fungování společnosti a samotných pracovníků neméně důležitý vliv a dopad.

Zaměřením diplomové práce je automatizace nákupních činností v nadnárodní organizaci působící na energetickém trhu. Konkrétně pak vliv, který tato automatizace má na působení dvou týmů v rámci České republiky, a to nákupu a Procurement performance neboli podpory nákupu. Důsledkem akcelerace automatizace nákupních činností uvnitř organizace v posledních letech došlo v rámci těchto dvou týmů k razantním změnám. Protože se výrazně snížil počet činností vykonávaných pracovníky operativního nákupu, zaniklo právě i toto

oddělení, došlo k propouštění a ze zaměstnanců operativního nákupu, kteří ve společnosti zůstali byl poté vytvořen nový tým podpory nákupu.

Důležitou informací je také fakt, že v celé diplomové práci nebude nikde zmiňován název společnosti, ve které bude výzkum probíhat, také zaměstnanci účastníci se výzkumu zůstanou v anonymitě. Důvodem je nutnost dát zaměstnancům společnosti, kteří se budou výzkumu účastnit jistotu diskrétnosti, aby tak byli schopni na otázky odpovídat otevřeně a upřímně bez strachu s případných následků, které by jejich odpovědi mohly způsobit. Dále také informace získané výzkumem by mohly být využity ve prospěch konkurence, to by mělo za následek poškození společnosti.

4.1.2 Cíl výzkumu

Cíle pro potřeby výzkumu by měly být definovány v přiměřeném množství. Příliš úzké zaměření může vést k přehlédnutí důležitých alternativ, naopak široké zacílení přináší zbytečné náklady. Cíle výzkumu se především liší v závislosti na zadání a situaci. Ve fázi určení problému má hlavní slovo především zadavatel výzkumu, při definování cílů je iniciativa na straně výzkumníka. [6]

Jak bylo zmíněno v předešlé podkapitole, některé důsledky automatizace nákupních činností ve zvolené společnosti jsou zřejmé již na první pohled. Cílem výzkumu diplomové práce je identifikovat hlavní problémy v rámci automatizace a zjistit:

- **Změny v rámci automatizace** – Jaké změny restrukturalizační a technologické v rámci automatizace nákupních činností v organizaci nastaly? Jaké programy a systémy se začaly používat a jaký efekt měly tyto změny?
- **Pracovní vztahy mezi zaměstnanci Procurement performance a nákupem** – Jaké pracovní vztahy mezi sebou mají zaměstnanci nákupu a Procurement performance? Je přikládán dostatečný respekt ze strany nákupčích na práci podpory?
- **Komunikace** – Jak probíhá komunikace v rámci těchto dvou týmů a dochází mezi nimi ke komunikačnímu šumu?
- **Budoucí vývoj** – Jak vidí zaměstnanci nákupu a Procurement performance budoucí vývoj v rámci automatizace? Bude tento vývoj akcelarovat nebo zpomalovat?

4.1.3 Zdroje dat

Pro výzkum diplomové práce je v plánu čerpat jak z primárních, tak sekundárních dat. Primární data jsou získaná samotným výzkumníkem za účelem adresování daného problému a jsou individuálně uzpůsobeny zadavateli výzkumného problému. Sekundární data jsou data, která už byla dříve vytvořena pro jiné účely než pro účely daného výzkumu. [7]

V případě výzkumu pro diplomovou práci jsou primární data ta, která budou získána výzkumníkem z individuálních rozhovorů. Sekundární data poslouží jako podklady pro lepší pochopení daného problému a jejich rozsah se bude odvíjet především od ochoty zmíněné organizace potřebné informace poskytnout.

4.1.4 Metoda sběru dat

V rámci sběru dat pro diplomovou práci byl zvolen **exploratorní kvalitativní typ výzkumu**. Kvalitativní výzkum je vhodný pro realizaci na menších vzorcích respondentů. Pro výzkum je také specifické využívání náročných psychologických postupů ať už z hlediska výběru metod, tak i z hlediska zpracování výsledků. Pro tento typ výzkumu je důležité zvolit vhodné typy otázek, tak aby se vyloučila nebo alespoň minimalizovala možnost odmítnutí ze strany dotazovaného, protože každý člověk je jiný a na některé skutečnosti proto není možné se ptát přímo, ale je nutné využití různých psychologických metod nebo obsahově i formálně nepřímé typy otázek. [6]

Kvalitativní výzkum byl zvolen s ohledem na menší výběrový soubor a také s ohledem na charakter výzkumného problému a cílů výzkumu.

Nástrojem kvalitativního výzkumu bude **hloubkový individuální rozhovor**. Individuální rozhovor vyžaduje citlivost, koncentraci, dovednost, interpersonální porozumění a disciplínu. Je nutné určit alespoň přibližnou délku rozhovoru, formu otázek, jejich obsah i pořadí. V závislosti na typu interview se tyto problémy vyjasňují už před samotným rozhovorem nebo až v průběhu. Je také důležité věnovat velkou pozornost začátku a konci interview. Na začátku by měl tazatel prolomit případné psychické bariéry a zajistit souhlas se záznamem a na konci rozhovoru nebo při loučení pak může výzkumník získat ještě důležité informace. [1]

Metoda individuálního rozhovoru byla zvolena, protože bude nutné zjistit nejenom důsledky automatizace nákupních činností z hlediska technologického, ale také pochopit a poznat pocity lidí v rámci týmu strategického nákupu a týmu podpory nákupu. Například jak se s danými změnami vypořádávají, jaký vliv mají na jejich pracovní život apod. Proto pro

dosažení co nejprímějších a nejrelevantnějších odpovědí bylo nutné, aby dotazovaní nebyli pod jinými vnějšími tlaky a rušivými faktory, které by jejich odpovědi mohly ovlivnit.

Rozhovory je v plánu nahrávat a poté v plném znění přepsat do aplikace MS Word. Pro interview je stanovená délka v rozhraní od 30 minut do 90 minut v závislosti na výřečnosti respondenta a také charakteru informací, které je schopen nebo ochoten poskytnout.

V závislosti na složitosti a odbornosti tématu budou rozhovory prováděny zkušeným výzkumníkem z řad akademického sboru Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, tak aby bylo možné dosáhnout co nejdetailnějších informací, které poté poslouží nejenom pro potřeby této diplomové práce, ale také pro potřeby zvolené organizace, jakožto zadavatele výzkumného problému.

Rozhovor je sestaven jako polostrukturovaný s hlavními tématy a otázkami, které jsou vytvořeny tak, aby pomocí těchto základních dotazů bylo možno získat informace souvisejících s cílem výzkumu. Další průběh rozhovoru bude vycházet z odpovědí na základní otázky a ze schopnosti tazatele na tyto informace pohotově reagovat a vést interview správným směrem k dosažení zvoleného cíle. Dalším důležitým faktorem pro charakter otázek bude také pozice, kterou lidé ve společnosti vykonávají. Je totiž pravděpodobné, že jiné odpovědi se bude dostávat od lidí pracujících na strategickém nákupu a jiných od pracovníků z týmu podpory. Základní struktura otázek, ze kterých bude rozhovor vycházet by se dala shrnout do několika oblastí:

- **Vysvětlení pozice v organizaci** – V první části rozhovoru je nutné zaměřit se na pozici pracovníka v organizaci. To znamená, na kterém oddělení pracuje a co je jeho hlavní pracovní náplní (jaké programy obsluhuje, s kým komunikuje apod.)
- **Sociální změny v souvislosti s automatizací** – Tato sada otázek je zaměřena jak na pracovní vztahy mezi kolegy podpory nákupu a strategickými nákupčími, tak na vztahy uvnitř jednotlivých týmů. To znamená, jak se například vztahy mezi kolegy změnily společně s akcelerací automatizace, jestli je posun spíše pozitivním směrem nebo negativním nebo se vůbec nezměnil
- **Technický pohled na automatizaci** – V tomto případě se jedná o otázky zaměřené na automatizaci z pohledu technologického. To znamená, jaké nové systémy nebo programy se začaly v rámci nákupu a podpory nákupu využívat a jestli jsou přínosem či nikoliv

- **Osobní pohled na budoucnost automatizace v rámci organizace** –. Zde je cílem získat osobní názor pracovníků na budoucnost automatizace nákupních činností v rámci organizace. Nejde o to zjistit, jestli jejich pohled negativní nebo pozitivní, ale spíše jejich všeobecný vlastní pohled s ohledem na budoucí vývoj.

4.1.5 Základní a výběrový soubor

S ohledem na charakter výzkumu není v rámci rozhovorů rozhodující věk, vzdělání ani pohlaví. Základním souborem jsou tedy zaměstnanci zvolené společnosti. Velikost základního souboru je tedy odhadována na zhruba 40 000.

Výběrový soubor byl stanoven výzkumníkem na sedm osob, které ve společnosti pracují v rámci České republiky na oddělení nákupu a podpory nákupu, jsou součástí stejné struktury a jsou tedy v úzkém společném kontaktu. Výběr vzorku probíhal po dohodě výzkumníka s vedoucími na těchto odděleních a byl stanoven tak, aby pracovní činnost všech dotazovaných byla odlišná. Souhrnně se pak jedná o vedoucí oddělení nákupu a Procurementu, dále dva strategické nákupčí, a tři zaměstnance Procurementu.

4.1.6 Metoda zpracování dat

Jak bylo zmíněno způsobem sběru dat jsou stanoveny individuální rozhovory v délce 30-90 minut. Tyto rozhovory budou posléze přepsány do textové podoby, a to pomocí aplikace MS Word. Důvodem přepisování je především nutnost vytvoření relevantních podkladů pro výzkumníka zpracovávajícího data. Protože tato data bude nutné několikrát zpětně analyzovat, aby poté bylo možné vytvořit závěrečný výstup.

Analýza dat bude probíhat formou **tematické analýzy**. Tematická analýza byla zvolena na základě charakteru výzkumu, kdy data získaná kvalitativním výzkumem jsou většinou mnohem složitější na redukci a identifikaci vztahů než data získaná kvantitativním výzkumem. Tematická analýza je metoda, ve které jde o identifikování, analyzování a reportování vztahů neboli témat uvnitř dat. Je často využívána vzhledem k širokému obsahu výzkumných otázek a témat která mohou být řešena v rámci jedné analýzy. [10]

4.1.7 Časový harmonogram

S řešením samotné problematiky výzkumu se začalo koncem roku 2017. Individuální rozhovory budou probíhat začátkem roku 2018 a zpracování dat, to znamená přepsání

rozhovorů, jejich důkladné prostudování a následná tematická analýza jsou naplánovány na únor až květen roku 2018.

4.2 Realizační fáze

V této podkapitole je konkrétně vysvětlen průběh výzkumu. V první části jde o realizaci individuálních hloubkových rozhovorů. V druhé části se autor zaměřuje na proces zpracování dat, v tomto případě tedy fáze, která byla autorem práce uskutečněna po dokončení individuálních rozhovorů. Blíže bude popsáno, jakým způsobem se rozhovory zpracovávaly s následným rozbořem formou tematické analýzy.

4.2.1 Hloubkový individuální rozhovor

Jak bylo zmíněno v předešlých kapitolách byl pro řešení problematiky zvolen kvalitativní výzkum formou **hloubkových individuálních rozhovorů**.

Termín, ve kterém se rozhovory uskutečnily byl měsíc leden roku 2018. Aby bylo dosaženo co nejupřímnějších a nejpresnějších odpovědí konaly se rozhovory osobně v soukromí pouze mezi výzkumníkem a dotazovaným. Jeden rozhovor byl kvůli časovým možnostem proveden pomocí Skype hovoru. Rozhovorů se zúčastnilo sedm pracovníků zvolené společnosti. Čtyři rozhovory byly provedeny se zaměstnanci oddělení Procurement neboli podpory nákupu a tři se zaměstnanci oddělení nákupu. Všechny rozhovory bylo nahráváno pomocí nahrávacího zařízení a všichni zúčastnění byli o této skutečnosti informováni a se zvukovým nahráváním souhlasili. Časový rámec rozhovorů se pohyboval od 30 do 90 minut v závislosti na objemu poskytnutých informací, výřečnosti a pozice ve společnosti.

Otázky a průběh rozhovorů se z velké části odvíjel od pozice, kterou daný pracovník v organizaci vykonává. Je to dáno především tím, že lidé z pozice nákupčího se více soustředí na vyjednávání a komunikaci s dodavateli, naopak lidé z oddělení podpory jsou spíše orientováni na technickou stránku věci a nákup operativního charakteru. Bližší informace ke struktuře rozhovorů a jejich bližší podobě jsou uvedeny v podkapitole 1.1.5 Metoda sběru dat.

4.2.2 Zpracování dat

Po provedení všech rozhovorů bylo nutné data zpracovat a analyzovat. V první řadě došlo k přepsání všech rozhovorů do textové podoby v programu MS Word. Proces přepisu dat začal v polovině března roku 2018 a trval přibližně dva týdny. Tento postup byl nutný z důvodu

délky rozhovorů, náročnosti výzkumu a také pro vytvoření fyzických podkladů pro další analýzu, kdy s ohledem na složitost problému bylo nutné data opakovaně procházet a vyznačovat důležité informace, které by mohly být zahrnuty v následné analýze.

Po přepsání všech rozhovorů do textové podoby se začalo se samotnou analýzou. Rozhovory bylo nutné několikrát projít a vyznačit relevantní informace pro potřeby výzkumu. Informace, které dotazovaní poskytly byly velmi citlivé a detailní a z toho důvodu nebudou nikde uváděna jména a účastníci výzkumu zůstanou v anonymitě, aby tak nedošlo k případnému poškození společnosti ze strany konkurence, která by tato informace mohla využít ve svůj prospěch a také, aby se pro zúčastněné předešlo případným nepříjemnostem v rámci společnosti nebo interních vztahů.

Následně po detailním prostudování jednotlivých rozhovorů se data začala zpracovávat formou tematické analýzy, důvod použití a bližší informace k tomuto tématu jsou uvedeny v podkapitole 1.1.6 Metoda zpracování dat. K této analýze bylo využíváno programu MS Excel. Prvním krokem bylo zkopírování úryvků textů z rozhovorů, které byly vybrány jako relevantní k tématu. Tyto úryvky byly poté popsány formou hesel na základě informací, které obsahují. Zvolená hesla byla popsána jako „Subtéma 1.1“ a tvoří výchozí bod pro nalezení hlavních témat. Následně byla tato subtémata výzkumníkem sloučena do skupin na základě vzájemné podobnosti a pro lepší orientaci a kontrolu i se značkami, které odkazují na odpovídající textový úryvek. Dalším krokem byla konkretizace těchto základních subtémat do menšího počtu skupin, která byla v rámci výzkumu nazvána jako „Subtéma 1“. Také v tomto případě se jednalo o seskupení na základě podobnosti jednotlivých subtémat. Posledním krokem posléze bylo tato subtémata dále zkonkretizovat do skupin s názvem „Hlavní téma“. Hlavní témata jsou určujícím faktorem celé analýzy a budou hlavním výstupem výzkumu.

5 Analýza výsledků výzkumu

Kapitola je věnována analýze výsledků, které byly získány z hloubkových individuálních rozhovorů se zaměstnanci zvolené společnosti. První části jsou shrnuty odpovědi dotazovaných ve všeobecné rovině vycházející především ze základních otázek, které jsou blíže uvedeny v předešlé kapitole věnované metodice výzkumu. V druhé části jsou výstupy z rozhovorů analyzovány podrobněji, formou tematické analýzy. Tematická analýza byla vytvořena v programu MS Excel a zde bude prezentována formou obrázků myšlenkových map. Pro lepší pochopení situace budou k jednotlivým tématům přiloženy úryvky z rozhovorů.

5.1 Analýza hloubkových individuálních rozhovorů

Rozvory byly uskutečněny v lednu roku 2018 a následně byly v průběhu prvního čtvrtletí téhož roku přepsány do textové podoby. V této podkapitole budou obecně analyzovány odpovědi na základní sady otázek.

5.1.1 Vysvětlení pozice v organizaci

Záměrem výzkumníka bylo pomocí těchto otázek zjistit jakou pracovní pozici jednotliví dotazovaní ve společnosti vykonávají. Tento faktor byl velmi důležitý pro vývoj rozhovoru i pro následnou analýzu. Toto rozdělení umožňuje získat podrobné informace o činnostech, které v organizaci vykonávají lidé z Procurement performance a které strategičtí nákupčí a jak se tyto činnosti změnily v průběhu automatizace. Dalším důvodem bylo zjištění vzájemných pracovních vztahů, které lidé z těchto dvou oddělení mezi sebou mají.

Z odpovědí na tyto otázky vyplývá, že výzkumu se účastnili tři lidé z oddělení Procurement performance s různým zaměřením. Jeden z dotazovaných je specialistou na aplikace, těmito aplikacemi jsou Proebiz, Mercateo a další e-aukční softwary, které v rámci České republiky tento zaměstnanec spravuje, nepřichází tak příliš často do kontaktu s kolegy z jiných oddělení a jeho zaměření je spíše technologická stránka věci. Pozice dalšího z dotazovaných je senior specialista pro nákupní aplikace se zaměřením na SAP. Dalším z úkolů tohoto zaměstnance je také podpora uživatelů a helpdesková linka v případech problémů. Tato pozice není už jen čistě technického zaměření, ale více souvisí i s komunikací s lidmi mimo oddělení Procurement performance a často zahrnuje i řešení krizových situací v rámci zavádění nových aplikací. Zaměřením třetího dotazovaného z oddělení podpory je operativní nákup, příjem požadavků, komunikace s interními zákazníky, řešení požadavků a následná komunikace s dodavateli. Durhou částí pracovní náplně je docílení automatického

generování objednávek v programu SAP a rozhodování o vhodnosti dodavatele pro zavedení automaticky generovaných objednávek.

Dále se výzkumu účastnili dva nákupčí. Zaměřením prvního dotazovaného z tohoto oddělení je především nákup školení a služeb pro zaměstnance. V případě tohoto zaměstnance dochází také k časté komunikaci s oddělením podpory, a to především ve chvíli kdy jsou tématem katalogové nákupy. Tato spolupráce pak může probíhat několikrát za rok. Pracovní náplní druhého nákupčího je strategický nákup především v oblasti oprav a staveb. Tento nákupčí se účastní výběrových řízení, tendrů, vyjednávání a uzavírání smluv. S týmem podpory spolupracuje především po uzavření smlouvy, kdy se sjednává kontrakt a při řešení možnostech automatizace.

Poslední dva dotazovaní byli vedoucí těchto oddělení. Jeden vedoucí za oddělení Procurement performance a jeden za nákup. Zaměřením šéfa podpory nákupu je v rámci automatizací nákupních činností především vyhledávání novinek na trhu, zodpovědnost za správnou implementaci a komunikace s oddělením nákupu. Vedení nákupního oddělení se zaměřuje především na vyhledávání potenciálu v rámci automatizací s následnou konzultací a spoluprací s oddělením Procurement performance.

5.1.2 Sociální změny v souvislosti s automatizací

Další sérií otázek se výzkumník snažil zjistit jakým způsobem automatizace ovlivnila sociální stránku pracovního života. To znamená například jaké změny v rámci automatizace s ohledem na toto téma nastaly. Jak oddělení nákupu vnímá nově vzniklý tým podpory anebo jaký je zájem a snaha zaměstnanců jednotlivých týmů vědět o práci svých kolegů, porozumět ji apod.

Jedním z prvních velkých kroků automatizace, ke kterému došlo v tomto ohledu byla redukce pracovníků nákupu o 10 %. Konkrétně to znamenalo propustit 17 lidí především z oddělení operativního nákupu. Jak už bylo ale několikrát zmíněno většina zaměstnanců z operativního nákupu ve společnosti zůstala, jen u nich došlo k rozšíření odbornosti v rámci práce se systémy. Tento fakt byl vnímán všemi pracovníky velmi pozitivně, především ze strany podpory, kdy dotazovaní oceňují, že jejich předešlá praxe z oblasti nákupu jim momentálně velmi usnadňuje práci s ohledem na řešení požadavků nákupčích. Jeden z dotazovaných z řad týmu podpory přišel do organizace až po restrukturalizačních změnách, za sebou měl praxi v technické oboru, ovšem bez zkušeností s činnostmi spojených s nákupem. V tomto případě

dotazovaných uvedl, že větší znalost nákupu by mu s velkou pravděpodobností usnadnila práci právě například při řešení interních požadavků nákupčích a k jejich lepšímu pochopení.

Dalším snahou bylo zjistit, jak svou pozici ve firmě vnímají pracovníci podpory, a jak jsou vnímáni zaměstnanci z týmu nákupu. U otázek tohoto typu vcelku jednotně zaznívalo z řad zaměstnanců Procurement performance, že dle jejich pocitu jsou nákupčími bráni pouze jako podpůrné oddělení, a že často ve vyhrocených situacích fungují jako „hromosvod“ po kterém se svezou veškeré problémy. Sami sebe však ale vidí jako rovnocenné partery pro nákupní oddělení. Tato mentalita však dle jejich slov není v rámci jejich organizace zakořeněna a jako příklad byl uváděna situace na německé straně korporáty kde tento pohled je v rámci jejich struktury opačný. Celkově se však dá říct, že dané oddělení Procurement performance je vnímáno pozitivně, a to i mezi nákupčími, chválili si jak ochotu, tak osobnostní vlastnosti těchto lidí.

5.1.3 Technický pohled na automatizaci

Cílem výzkumníka v rámci těchto otázek bylo zjištění technologických změn, které ve společnosti nastaly v průběhu cca dvou let, tedy v období, které se ve společnosti vyznačuje akcelerací automatizací nákupních činností. Tyto otázky byly zaměřeny především na zavádění nových technologií a jak tyto technologie ovlivnily působení oddělení nákupu a podpory, a to jak pozitivní dopady těchto změn nebo také případnou existenci slabých stránek automatizace.

Ve společnosti došlo k několika výrazným technologickým změnám v rámci digitalizace. Jako příklady byly uváděny e-aukce, procure to pay a automatizace.

Obecně došlo k optimalizaci dodavatelů. Výrazný rozvoj zaznamenal také katalogový nákup, kde došlo ke zvýšení počtu katalogů a také položek, které se v těchto katalozích nacházejí. V rámci automatizace objednávek došlo ke zvýšení počtu dodavatelů a transakcí prováděných automatickými systémy

V rámci odpovědí na otázky týkajících se technologií, byly nejčastěji zmiňovány nástroje Mercateo a Proebiz, teoretický rámec těchto systémů je blíže specifikován v rámci kapitoly 2. Teoretická východiska. Ve společnosti se aplikace Mercateo používá v oblasti katalogových nákupů. Proebiz je aplikace, která se v organizaci používá jako e-aukční portál pro výběrová řízení.

Jako slabší prvek automatizace byla uváděna nemožnost implementovat katalogový nákup u některých menších dodavatelů, pro které by to bylo velmi náročně z hlediska investic do IT technologií. Dále direktivní dohled německé centrály nad některými systémy jako například SAP, kvůli kterému nemohou být implementovány a realizovány některé nápady, které jsou generovány členy týmů. Jako další byl uváděn nesourodý průběh automatizace v rámci korporátu a problémy s tímto spojené.

5.1.4 Osobní pohled na budoucnost automatizace v rámci organizace

V těchto otázkách se výzkumník snažil o zjištění pohledu na budoucí vývoj v organizaci. To, jak ho vnímají samotní zaměstnanci a také vedoucí oddělení nákupu a Procurement performance. Cílem bylo zjistit především vlastní pohled jednotlivých lidí, nebylo nutné v rámci těchto odpovědí jít do detailu. Zjištěním pak mělo být, jestli inovace v automatizaci nákupních činností bude inkrementální, to znamená to přírůstkové, které zahrnují modifikace, zdokonalení a zjednodušení stávajících produktů a systémů nebo radikální, tedy takové, které zahrnují průlomové objevy v rámci konkrétního odvětví. [20]

Názory na budoucí vývoj automatizace nákupních činností je mezi dotazovanými vcelku jednotný. Největší změnou by v nejbližších letech měl být přechod na novou verzi korporátního SAP systému. Jinak dle jejich názorů budou inovace v nejbližších letech mít především inkrementální charakter. Tento typ inovací však podle některých dotazovaných představuje více práce s menším viditelným účinkem, než tomu bylo v minulých letech kdy se v rámci firmy jednalo o radikální inovace, které zahrnovaly zavedení nových systémů a postupů, a tedy bylo i jednodušší tyto inovace vyhledávat a následně implementovat.

Co se týká názoru vedoucího pracovníka podpory, který je nejbližší celému procesu automatizace a je za ni také zodpovědný, je velkým potenciálem do budoucna zahrnutí služeb do katalogového nákupu. Další prostor následně vidí také v automatickém zpracovávání faktur v rámci katalogového nákupu a dále by měla v roce 2022 skončit podpora SAP systému pro SRM modul, na kterém je ve společnosti postaven katalogový nákup, a tedy je nutné v nejbližších letech vybrat systém pro nové prostředí. Potenciál do budoucna vidí vedoucí pracovník podpory také v aplikacích pro vyhodnocování finančního zdraví dodavatelů.

5.2 Tematická analýza

V této podkapitole bude proveden detailní rozbor jednotlivých témat, které byly nalezeny v rozhovorech v rámci analýzy. Textové zpracování bude doplněno myšlenkovou mapou a vybranými úryvky z rozhovorů s návazností na sub témata.

5.2.1 Problém komunikace

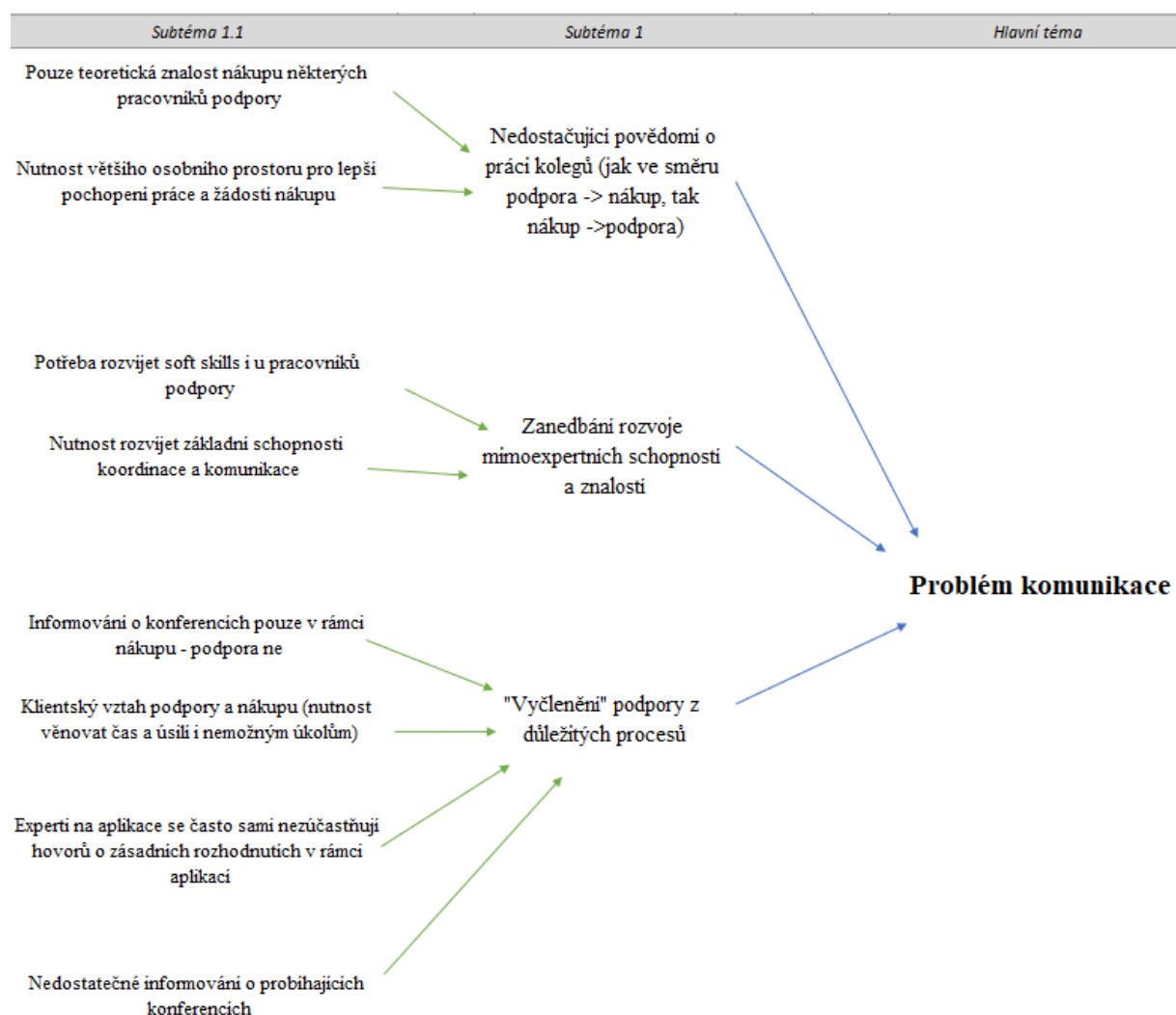
Prvním tématem, identifikovaným v rámci analýzy je Problém komunikace. Podkladem pro toto téma bylo autorem práce nalezeno osm dílčích sub témat (Subtémata 1.1), které následně seskupil do tří konkrétnějších sub témat (Subtéma 1).

Jedním z důvodů, který vede k problémům v komunikaci může být **nedostačující povědomí o práci kolegů**, a to ať už se jedná o práci týmu nákupčích nebo Procurement performance. Důvodem k tomuto tvrzení, může být skutečnost, že u některých pracovníků podpory existuje pouze teoretická znalost nákupu, což v některých případech nemusí znamenat plné pochopení a porozumění činnostem, které daná pozice obnáší. Dalším faktorem, který byl v rámci rozhovorů nalezen je nedostatek osobního prostoru pracovníků podpory pro pochopení žádostí nákupu. Jeden člen týmu Procurement performance uvedl, že pro správné vyhodnocení žádosti, je v nejlepším případě potřeba se s daným člověkem setkat osobně, toto se však z časových důvodů ve většině případů nestává.

Dalším sub tématem, které autor identifikoval je **zanedbání rozvoje mimoexpertních schopností a znalostí**, to zejména u pracovníků Procurement performance. V rozhovoru s vedoucími zaznívalo, že je jednoznačně u zaměstnanců potřeba rozvíjet základní schopnosti koordinace a komunikace proto, aby byli schopni předat správné informace a mohlo tak být dosaženo požadovaných výsledků, a že pro tyto účely rozvoje soft skills je v organizaci vytvořen tým. Na druhou stranu lidé z týmu podpory uváděli, že i když v rámci firmy existuje snaha tyto dovednosti zdokonalovat, oni sami vak necítí, že by měli prostor se v tomto ohledu vzdělávat, i přes to, že přiznávají pozitivní efekt, který by jim rozvíjení se v této oblasti mohl poskytnout, především při řešení krizových situací a při komunikování výsledků jejich práce. Jeden z dotazovaných z Procurement performance pak uvedl, že v rámci oblasti komunikace stále čerpá ze svých předešlých zkušeností ze zaměstnání, ve kterém zastával pozici team leadera, a že právě tyto zkušenosti mu v tomto ohledu velmi usnadňují práci.

Jako třetí sub téma související s problémem komunikace autor identifikoval možné „vyčlenění“ **podpory z důležitých procesů**. Lidé z týmu Procurement performance se

nezúčastňují důležitých jednání o zadávání obsahu aplikací, na kterých je přítomen nákup a lidé nadřízení nákupu. To následně může vést k situacím, že tým Procurement performance se musí zabývat požadavky, které jsou nereálné, ale protože v rámci struktury je nastavený klientský vztah mezi podporou a nákupem, je třeba těmto požadavkům věnovat čas a úsilí. Pokud by se těchto vyjednávání účastnili, mohli by již na začátku procesu identifikovat kritické faktory. Dále bylo uváděno, že často se do týmu podpory nedostanou informace o důležitých workshopech a konferencích, kde se sdílejí informace o nových aplikacích a systémech v rámci společnosti apod. Což je opět negativní skutečnost s ohledem na to, že právě tito lidé by měli být experty na danou problematiku, a tedy by měli mít i s hlubším povědomím o možnostech a přínosech jednotlivých aplikací.



Obr. 5.1 - Tématická analýza - Problém komunikace (Zdroj: vlastní zpracování)

Úryvky z rozhovorů k tématu **Problém komunikace:**

- „Po nástupu zde, do společnosti, jsem samozřejmě pochopil jak funguje nákup, ale je to čistě teoreticky. Praktické zkušenosti mám nulové.“
- „Určitě ano, díky tomu, že ty lidi bereme jako interní klienty. Jak lidi blízké jako jsou naši kolegové, tak i lidi z byznysu. Takže tam jsou ty soft skills potřebné....Tak vždy je prostor na rozvoj. Myslím si že firma jako celek se to snaží propagovat mezi zaměstnanci, ale nemám pocit že v rámci svého oddělení bych měl/a prostor pro rozvoj svých soft skills“
- „Já říkám, že bychom na takovéto konference chodil, ale málo kdy je možnost, ale to netvrdím, že by mi někdo něco tajil. Spíš si myslím, že málokdy se to dostane až ke mně, že je ta možnost.“

5.2.2 Časová náročnost

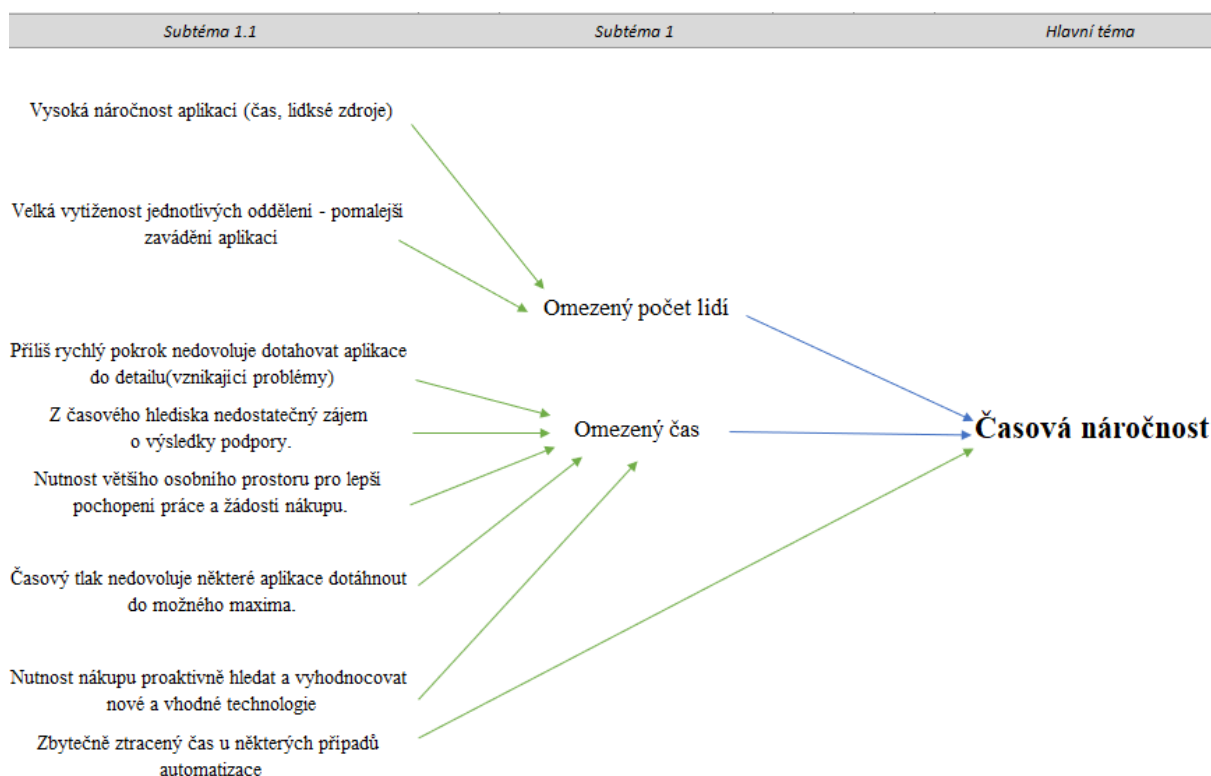
Dalším identifikovaným tématem je Časová náročnost. Základem pro toto téma je osm dílčích subtémat (Subtéma 1.1), které byly následně výzkumníkem seskupeny do dvou kategorií (Subtéma 1).

Důvodem časové náročnosti v rámci organizace je podle některých pracovníků především **omezený počet lidí**, kteří se na zavádění nových aplikací a funkcionalit podílejí. Jako příklad bylo především ze strany týmu podpory uváděno několik projektů, na kterých spolupracovali s IT oddělením. Ovšem k vysoké časové vytíženosti IT měly tyto projekty i několikátýdenní zpoždění. Jako další byl uváděn příklad na zavádění nové aplikace SLC na předkvalifikaci dodvatelů, kdy jeden člen týmu podpory podpory musel absolvovat sám několik časově náročných kroků pro úspěšné implementování. Těmito kroky bylo naučení se a pochopení aplikace, pochopení zadání nákupu a implementace dotazníků. Následné spuštění aplikace způsobovalo množství problémů jak na straně dodvatelů, tak na straně uživatelů, i přes to, že byla aplikace nejdříve testována v pilotním režimu. Dle slov daného pracovníka podpory důvodem bylo nesplnění všech parametrů, které by aplikace měla mít a byla vybrána bez dřívější konzultace právě s lidmi, kteří poté s těmito aplikacemi pracují.

Dalším důvodem je **omezený čas**, který často dostává lidi pod tlak, Jako příklad bylo uváděno zavádění aplikací, které z důvodu časového tlaku nebylo možné dotáhnout do maximální možné funkčnosti, což pak může mít za následek další problémy způsobné zjišťováním nesrovnalostí až při samotném chodu aplikace. Jeden z pracovníků podpory pak

také uvedl, že dle jeho názoru se společnost snaží jít ve vývoji až příliš rychle dopředu a tedy ani není čas tyto aplikace a funkcionality dotahovat do takových možností, které tyto aplikace nabízejí. A jako poslední byla uváděna vytiženost nákupního oddělení, která má za následek nezáměr nákupčích o výsledky práce týmu podpory. Následkem tohoto nezáměru pak mohou vznikat problémy spojené s komunikací, která je součástí podkapitoly výše.

Jako samostatný bod časové náročnosti je problém spojený z nesourodého průběhu automatizace ve společnostech uvnitř korporátu, ze kterého poté pramení **komplikace s následnými časovými ztrátami**. Příkladem uváděným pracovníkem podpory bylo zavádění automatických objednávek ve společnosti, která je sice součástí korporátu, ale tato funkcionality u nich nebyla zavedena. Autor tuto problematiku blíže specifikuje v rámci podkapitoly „Problém“ korporátní struktury.



Obr. 5.2 - Tematická analýza – Časová náročnost (Zdroj: vlastní zpracování)

Úryvky z rozhovorů k tématu **Časová náročnost**:

- „Takže jsem byl nucený se nejdřív tuto německou aplikaci naučit, pochopit její fungování. Musím říct, že je dost obtížné pro admina aplikace s ní pracovat, pochopit zadání strategického nákupu a poté v tom prostředí vytvořit dotazník.“

- „Podle mě by se měli některé ty věci, které jsou hůře automatizované nebo elektrizované, dotáhnout do detailu. Někdy mám pocit, že firma chce jít tak rychle, že se ta současná situace nedotáhne do takového levelu, jaký by mohl být a potom vznikají zbytečné problémy.“
- „Tak někdy když potřebuji pochopit potřebu interního zákazníka, tak je nejlepší, když jde člověk za ním, vidím, co dělá a pak to dokážu aplikovat v rámci své práce, to znamená, že získané vědomosti dokážu lépe aplikovat na práci kterou mám udělat....Já by jsem neuvítal, aby toho bylo více, ale abych měl víc možností. Víc osobního prostoru zároveň aby i ten interní klient na to měl prostor.“

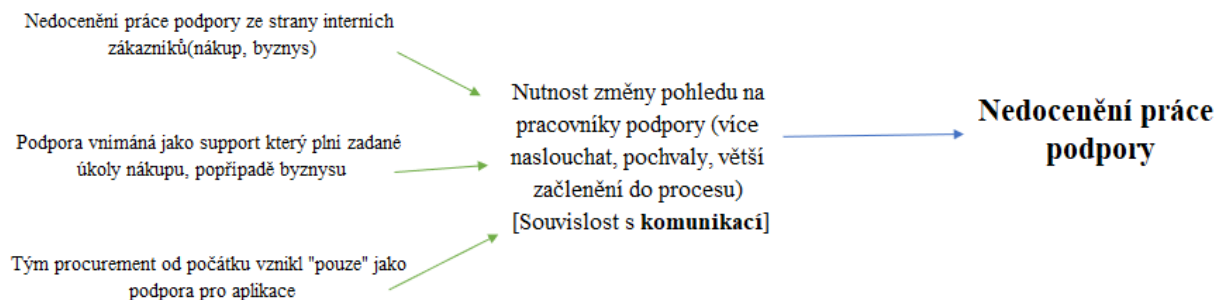
5.2.3 Nedocení práce podpory

Třetím identifikovaným tématem je Nedocení práce podpory. Výchozím bodem pro toto téma jsou tři dílčí subtémata (Subtéma 1.1)

Téma vychází především z osobních názorů pracovníků týmu Procurement performance. Názor těchto lidí je takový, že **v rámci jejich organizace jim není věnována dostatečná vážnost a respekt**. Příkladem je, že jejich nápady jsou často sice vyslechnuty, ale dále nejsou realizovány nebo se jimi nikdo nezabývá. Dále také, že se necítí jako rovnocenní partneři pro nákupčí, ale pouze jako vykonavatelé jejich úkolů a požadavků. Tento postoj dle názoru autora práce může pramenit především z důvodu krátkého fungování tohoto oddělení v rámci organizace a tedy i doposud nezažitých návyků, které by si nákupčí měli v průběhu let vytvořit ve vztahu k oddělení Procurement performance.

Z odpovědi vedoucího podpory pak navíc vyplývá, že Procurement performance od začátku **vzniklo jako oddělení pro technickou a odbornou podporu**. Právě tento poznatek pak může souviset se zmíněnými pocity jednotlivých lidí z týmu. Navíc v odpovědích nákupčích zanechal, že se vznikem oddělení Procurement performance jimi ubyla nutnost vykonávat některé administrativní činnosti a tedy mají více prostoru pro vyjednávání a kontakt s dodavateli. Což opět může vytvořit dojem, že Procurement performance je oddělení které je vnímáno v souvislostech s podporou nákupních činností a úbytkem administrativy a ne jako plnohodnotná skupina kolegů, kteří mají významný vliv na zavádění a správu aplikací a tedy by měli být větší součástí při rozhodování o zavádění nových funkcionalit a v rámci organizace a by měli být bráni jako plnohodnotný a rovnocenný tým s dostatečně projevovaným respektem, především ze strany nákupu.

Subtéma 1.1	Subtéma 1	Hlavní téma
-------------	-----------	-------------



Obr. 5.3 - Tematická analýza – Nedocení práce podpory (Zdroj: vlastní zpracování)

Úryvky z rozhovorů k tématu **Nedocení práce podpory:**

- „Nechci nyní říkat konkrétní jména, ale mám pocit, že někdy v některých oblastech není kladen důraz na to, že někteří lidé ze supportu jsou experti na danou oblast. Není to podle mě doceněné, takže bohužel ty dobré nápady nejsou střetávány s dobrým ohlasem. Jsou vypošlechnuty, ale nejsou dále realizovány.“
- „Vezměte si, že nákupčí sjednal smlouvu, ta smlouva má parametry a nyní je třeba parametry naplnit, tak si klidně dovedu, ten svůj úhel pohledu poopravit a říct na Vaši otázku, že ano, v tomto bodě se vnímám jako podpora, protože i plním úkol, který je jeden z úkonů související s finalizací spolupráce s dodavatelem.“
- „Zase je tam potřeba spíše technická znalost toho nástroje, jak je například ten nástroj nastavený, aby tomu rozuměli, přidávají tam totiž různá oprávnění, takže zajišťují, aby nedocházelo k problémům v jednotlivých rolích, které v daném oddělení máme. Takže od začátku je to tak nastavené a oni opravdu zajišťují technickou i odbornou podporu. To, jak používat takový nástroj v praxi co se týká nákupu, na to máme lidi, kteří jsou přímo v jednotlivých nákupních odděleních, jako je nákup přímých či nepřímých materiálů.“

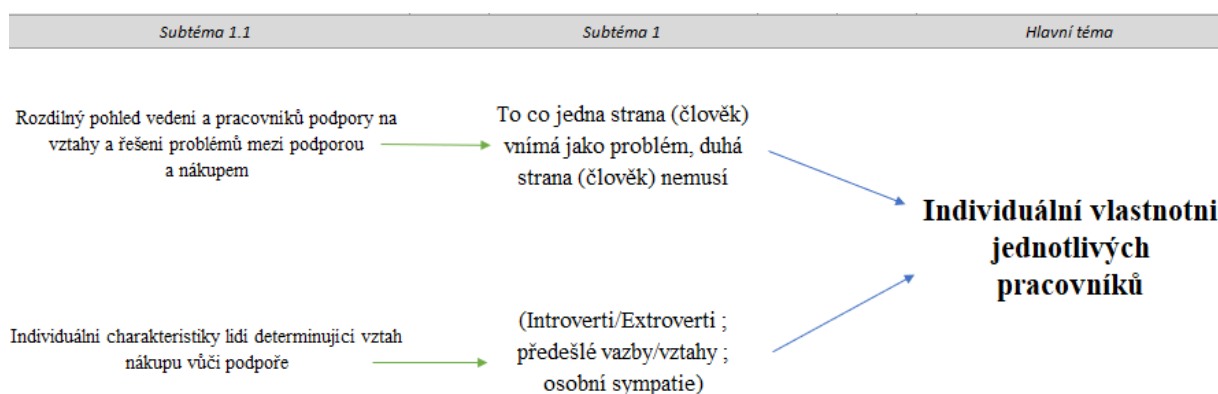
5.2.4 Individuální vlastnosti pracovníků

Další identifikovaným tématem jsou Individuální vlastnosti jednotlivých pracovníků. Téma autor práce vytvořil na základě nezelezení dvou subtémat (Subtéma 1.1).

Prvním faktorem pro vytvoření tohoto tématu je **rozdílný pohled vedení a pracovníků podpory** na vztahy a řešení problémů mezi oddělením Procurement performance a týmem

nákupu a tedy i jiný názor na dosavadní fungování a vztahy mezi těmito odděleními. To poté může vést k vytvoření iluze o bezproblémové situaci na pracovišti, důsledkem může být nedostatečné věnování pozornosti v některých důležitých oblastech pracovního života, jako jsou například vztahy na pracovišti. Důkazem tohoto tvrzení jsou odpovědi dotazovaných, kdy vedoucí pracovníci Procurement performance a nákupu uváděli, že nevidí žádné nevýhody nebo problémy ve fungování těchto dvou týmů. Na druhou stranu z odpovědí, které byly analyzovány výše od lidí především z oddělení podpory velmi často zaznívalo, že oni sami nemají pocit, že by byly rovnocennými partnery pro nákupní oddělení, i když by tomu tak mělo být, to může mít za následek vznik sporů, které prý nejsou časté, ale nebývají ojedinělé.

Jako další faktor je samotná **individualita lidí**, která poté ve velké míře určuje vztahy na pracovišti mezi kolegy. Z odpovědí pracovníku podpory vyplývá, že mnohdy se někteří kolegové z nákupu snaží zneužívat jejich pomoci, tím, že na ně delegují některé své úkoly, které by mohli zvládnout nebo se minimálně naučit, ale nemají snahu, popřípadě čas. Tím naopak mohou zahltnout práci své kolegy a k tomu přispívají k vytvoření takového prostředí, které následně může vést k výše zmiňovaným konfliktním situacím. V těchto případech však podle slov jednoho dotazovaného z Procurement performance, velmi záleží na individualitě každého kolegy a jsou tací, kteří jsou pravými opaky a daný problém se snaží vyřešit sami. Co se týká odpovědí nákupčích, ti své kolegy z oddělení podpory vnímají jako spíše introvertní typy, kteří jsou ale ochotni s problémy kdykoliv pomoci. V tomto případě vidí autor práce problém také v úzké souvislosti s komunikací, která byla analyzována výše. Kdy lidé z týmu podpory kvůli svým introvertním vlastnostem se nemusí vždy vyjádřit způsobem, kterým by nákupčím vysvětlili své stanovisko v rámci plnění jejich úkolů. Na druhou stranu, to pak nákupčím může být využíváno v jejich prospěch a tedy i delegování úkolů, které by mohli vykonat sami.



Obr. 5.4 - Tematická analýza – Individuální vlastnosti jednotlivých pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Úryvky z rozhovorů k tématu **Individuální vlastnosti jednotlivých pracovníků:**

- „Někdy je to opačný případ, kdy se snaží odbřemenit sami sebe a každý problematický bod se snaží hodit na nás, s tím, že neočekávají, že je to naučíme, ale že jim to uděláme. Takže všechno má své pozitivní a negativní stránky. Záleží na jedincích.“
- „Jestli to má nevýhody? Já se přiznám, že v tom žádné nevýhody nevidím, zatím se nám osvědčuje to, že ti kolegové rozumí tomu, co potřebuje byznys, čeho byznys potřebuje dosáhnout a tím, že dělali v nákupu, tak se jim s nimi lépe komunikuje, proč automatizaci zavést či nikoliv.“

5.2.5 Problém korporátní struktury

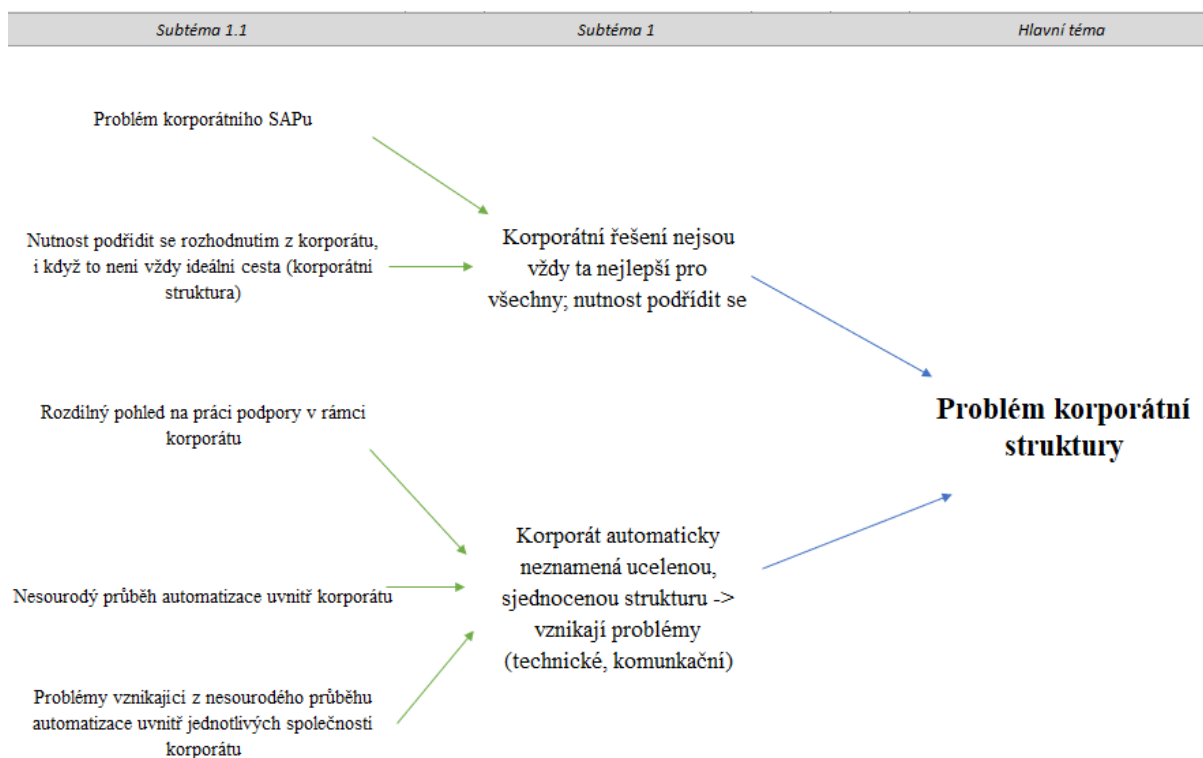
Dalším tématem je Problém korporátní struktury. Téma bylo identifikováno na základně pěti subtémat (Subtéma 1.1). V rozhovorech velmi často dotazovaní uváděli příklady, na kterých je zřejmé, že právě nastavený systém často může způsobovat problémy, které souvisejí s pomalejším zaváděním automatických systémů nebo s konfliktními situacemi mezi kolegy. Právě na základě těchto důvodů bylo i toto téma zahrnuto do celkové analýzy, aby tak bylo možné vytvoření celkového povědomí o fungování týmů Procurement performance a nákupu.

Jako první byly identifikovány **problémy spojené s korporátním SAP systémem**. Subtéma vzniklo na základě tvrzení nákupčích, o svých kolezích z podpory, kdy sice uznávají, že tito lidé přicházejí s nápady v rámci automatizace nebo tvorby objednávek, které by mohli pomoci ke zlepšení procesů v rámci jejich organizace, ale tyto návrhy se ve většině případů nestřetávají s pochopením, protože SAP používaný uvnitř společnosti je korporátní s řízením v rámci německé centrály. Další pohled byl pak ze strany pracovníků podpory, kteří ve svých odpovědích uvádějí, že nastávají situace, kdy nákupčí jim definují své požadavky, tyto požadavky, nemusí být vždy splnitelné nebo je jejich zpracování složité a může tak docházet k **pomalejšímu průběhu řešení** nebo dokonce k jejich zamítnutí. Jako důvod byla uváděna **korporátní struktura**, která je direktivně řízená z Německa a nenabízí v některých situacích dostatečný manipulační prostor pro řešení těchto požadavků.

Dále byly identifikovány **rozdíly napříč korporátem** v rámci vztahů mezi jednotlivými odděleními. Jako příklad byl uveden tým v Německu zabývající se stejnou problematikou. Z pohledu tohoto dotazované vyplývá, že jejich tým je považován mezi svými kolegy pouze za vykonavatele úkolů, naopak jejich kolegové v Německu jsou mezi svými kolegy považováni

za experty na automatizace a systémy, a tedy je jim přikládán i větší respekt a mají možnost se více podílet na rozhodování v oblasti zavádění nových aplikací.

Dalším problémem v rámci těchto subtémat byl v odpovědích uváděn **rozdílný průběh automatizace uvnitř korporátu**. Příkladem ze strany týmu podpory byla situace při tvorbě automatických objednávek ve společnosti, která je sice součástí korporátu, ale zavedení této funkcionality se dlouhou dobu bránili. Důvodem bylo, že jejich konkrétní zaměstnanci by musel vyplňovat do SAP systému údaje, které se objeví následně až po objednávce u dodavatele a nikdo z nákupu už tyto údaje dále nekontroluje, To mělo za následek zdlouhavá vyjednávání, a tedy i časové ztráty, konkrétně tento proces trval cca rok a půl. Následně také nastaly problémy ve chvíli, kdy tato firma spustila pilotní provoz systému. V rámci zkušebního provozu byly automaticky vygenerovány objednávky, které vygenerovány být neměly, to si následně vyžádalo zpracování rychlé analýzy ze strany týmu podpory a následné řešení krizové situace, která ale opět přinesla časové ztráty a zbytečné vyhocení vztahu mezi zainteresovanými osobami.



Obr. 5.5 Tematická analýza – Problém korporátní struktury (Zdroj: vlastní zpracování)

Úryvky z rozhovorů k tématu **Problém korporátní struktury**:

- „Protože, potom už to je tenká hranice, kdy zjistíte, že na jedné straně je definovaný požadavek od nákupčích, kteří už nevidí za hranici do spíše technické stránky systému,

do možností, které jsou k dispozici a tady navíc jak jsme velký koncern svázaný pravidly a vše nám schvaluje matka v Německu, tak hold je to poté i rigidní proces a systémy jsou odpovídající německým standardům. Takže ano dostáváme se do situací, kdy říkáme, že nemáme manipulační prostor, nedá se to splnit, jen za cenu velkých obstrukcí a dlouhého časového horizontu.“

- „To mě štve. My jsme tady bráni jako vykonavatelé činností a v Německu jsou bráni jako experti kteří pomáhají zlepšovat ty věci. Líbili by se mi, kdyby to bylo tady bráno jako tam.“
- "Oni nejsou příliš otevření změnám, takže jsme to tam celkem dlouho řešili, a i když v některých společnostech uvnitř korporátu už automatické objednávky používáme ve velkém, oni se tomu stále bránili."

5.2.6 Přínosy nových technologií

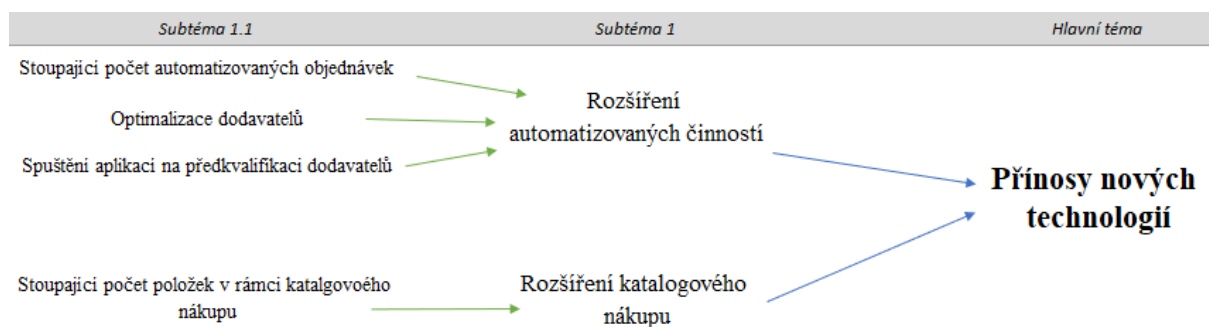
Dále bylo autorem práce identifikováno téma Přínosy nových technologií. Podkladem pro téma bylo šest subtémat (Subtéma 1.1). Obsahem tématu jsou pozitivní dopady automatizace nákupních činností ve zvolené organizaci. To znamená, jaký vliv mají nové technologie na fungování společnosti a jaké jsou výsledky těchto nových funkcionalit.

Jako jeden s velkých úspěchů v rámci automatizace dotazování uváděli **rostoucí počet automaticky generovaných objednávek** a s tím související stoupající počet dodavatelů, u kterých byla automatizace zavedena. Konkrétně jeden z nákupčích v rozhovoru sdělil, že na počátku automatizace, tedy cca v roce 2012, měli 20 dodavatelů u kterých byly automaticky generovány objednávky, v průběhu let tento počet vzrostl na 100 a dnes se počet automatizovaných dodavatelů pohybuje kolem čísla 300 a stále roste. V jedné z dalších odpovědí uvedl vedoucí pracovník podpory, že se jim v týmu ve spolupráci s IT oddělením podařilo **vytvořit aplikaci na analýzu dat ze SAPu**. Výsledkem této aplikace bylo identifikování potenciálu na agregaci poptávky a pretendování v různých kategoriích, díky tomu se ve firmě podařilo optimalizovat počet dodavatelů, kdy se jejich počet snížil o 1000. V tomto případě dotazovaný uvádí, že nerad používá slovo „snížení“, ale raději „optimalizování“, protože ne vždy optimalizace dodavatelů musí znamenat jejich snížení, ale v tomto případě tomu tak bylo. Dalším důležitým bodem v rámci efektů automatizace, který byl zmiňován ze strany týmu podpory, bylo zavedení aplikace SLC, která funguje jako nadstavba SAP systému. Aplikace SLC je využívána pro předkvalifikaci dodavatelů elektronickou formou, to znamená

není za potřebí využívání emailů a excelu, které dříve v rámci organizace k těmto účelům sloužily, to znamenalo urychlení celého procesu.

Rozvoj byl v organizaci proveden také v rámci **katalogového nákupu**. Hlavní aplikací, která se v rámci katalogového nákupu ve společnosti používá je Mercateo. V používání této aplikace a v počtu provedených transakcí se tým, kterého se výzkum týká stal v rámci korporátu lídrem. Všeobecně se počet katalogů zvýšil s 3 na 9 a počet obchodovatelných položek v rámci těchto katalogů je 275 000 a tato čísla stále rostou. Položky v těchto katalozích jsou různého účelu a záleží na typu integrovaného katalogu, mohou to být kancelářské potřeby, ale také nářadí. Výhodou pak může být, že například technik v terénu, který by potřeboval některou z položek z katalogu, jednoduše za použití tabletu do příslušného katalogu nahlédne a následně procesem který je velmi podobný procesu výběru zboží v běžných e-shopech, objednávku odešle a nasmlouvaný kurýr je povinen toto zboží do určitého časového úseku dopravit.

Vedoucím pracovníkem podpory bylo také uvedeno, že **poměr automatizace v rámci jejich organizace všeobecně stále roste**. Konkrétně byl meziroční nárůst v letech 2017 a 2018 automaticky generovaných nákupů o 10 %. V době, ve které probíhal výzkum to pak bylo v lednu 2018 80 % a v únoru 2018 88 % procent automaticky zpracovaných položek. V těchto datech jsou zahrnuty jak katalogové nákupy, tak automatizace nastavená v interních systémech.



Obr. 5.6 Tematická analýza – Přínosy nových technologií (Zdroj: vlastní zpracování)

Úryvky z rozhovorů k tématu **Přínosy nových technologií:**

- „Nicméně s týmem Procurement performance jsme dali dohromady automatizaci, takže tyto objednávky, které jsou v malém objemu s často se opakujícími dodavateli, tak u těch máme nastaveno, že požadavky na objednávku, které zpracovává odborný garant, se automaticky překlápějí a odesílají se dodavateli přes SAP“

- „Nyní máme novinku, natočili jsme krátká instruktážní videa, nějak se jim to snažíme ulehčit, protože uznáváme, že ten systém není úplně jednoduchý.“
- „Ano, my jsme to z těch tří katalogů z počátku roku 2012 rozšířili. Dnes jsme tuším na devíti katalozích, čísla mohu dát, bohužel si je nepamatuju.“

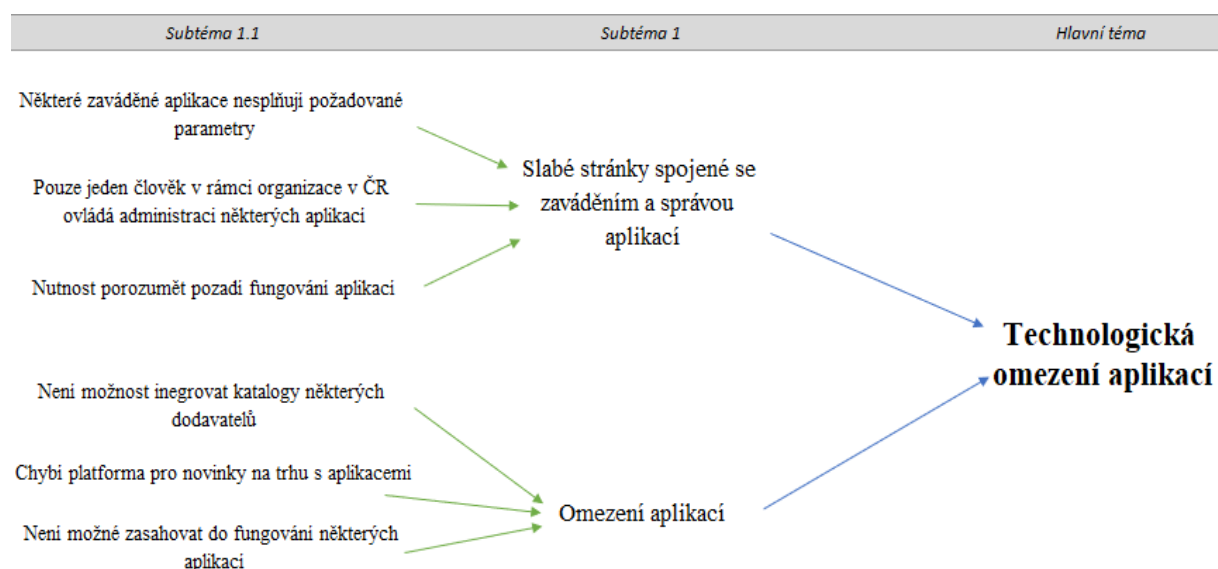
5.2.7 Technologická omezení

Sedmým identifikovaným tématem jsou Technologická omezení automatizace. Autor práce toto téma vytvořil na základě nalezení šesti subtémat (Subtéma 1.1). Obsahem tématu jsou především slabé stránky, omezení a další komplikace uvedené dotazovanými, které mohou nastat při zavádění nebo správě aplikací spojených s automatizací nákupních činností v rámci zvolené společnosti.

Jako jeden z příkladů bylo pracovníkem podpory uváděno zavádění dříve zmiňované aplikace SLC. Aplikace byly převzata z Německé centrály a při jejím zavádění způsobovala **velké množství blíže nespecifikovaných problémů** jak po stránce uživatelské, tak technické, a to především na straně dodavatele. Důvodem bylo, na základě názoru dotazovaného, že aplikace nesplňovala všechny potřebné parametry. Dalším důležitým poznatkem byl také fakt, že, díky práci na zavádění aplikace SLC do českého prostředí organizace, se stal tento člen týmu jediným v rámci české strany korporátu, kdo dokáže tuto aplikaci spravovat na vyšší administrátorské úrovni. To je samozřejmě výhodou pro konkrétního zaměstnance, ale v rámci české části korporátu to znamená také riziko, že pokud tento člověk z organizace odejde, bude těžké najít náhradu, popřípadě bude nutné vložit úsilí do výuky této aplikace některého z dalších členů týmu podpory. Dále pracovník Procurement performance uvedl, že slabinu vidí v **nerozvinuté vyšší technické znalosti aplikací**, i mezi členy týmu podpory, kdy on sám je v některých případech větších problémů nucen kontaktovat slovenskou centrálu IT pro správu aplikací a musí od techniků žádat o podrobnější vysvětlení dané situace.

Dále, vedoucí Procurement performance například uvedl, že v rámci katalogového nákupu **není možné integrovat katalogy** menších dodavatelů do jejich systému. Důvodem jsou především vysoké náklady, které by menším dodavatelům tato integrace způsobila, především v rámci investice do IT systémů, a tedy v jejich případě se tento způsob automatizace činností nevyplatí, pro tým podpory to následně znamená, že někteří jejich členové ještě stále musejí vykonávat část operativního nákupu. Dalším omezením je **neexistence platformy**, která by poskytovala informace o novinkách na trhu aplikací, to znamená, že firma je odkázána především na sběr informací z trhu vlastními silami, především ze strany nákupčích, kteří toto mají jako jeden ze svých úkolů, aktivně se ptát například dodavatelů nebo na konferencích,

kterých se zúčastňují a následně tyto informace přinášet zpět do firmy. To ale může způsobit, při množství práce, které tito lidé vykonávají, přehlédnutí možných zajímavých aplikací, a tedy nevyužití potenciálu automatizace. Vedoucí týmu podpory také uvedl, že v rámci některých systémů **není možné zasahovat do jejich fungování**. Příkladem je aplikace Mercateo, která má velmi direktivně a striktně nastavená pravidla a ta neumožňují měnit jakákoliv nastavení aplikace, a tedy ani realizaci nápadů na zlepšení aplikace a prohloubení automatizace, které se v rámci týmu Procurement performance často objevují a u jiných aplikací jako například Proebiz se tyto nápady realizují a probíhá vcelku aktivní komunikace a spolupráce na rozvoji aplikace.



Obr. 5.7 Tematická analýza – Technologická omezení (Zdroj: vlastní zpracování)

Úryvky z rozhovorů k tématu **Technologická omezení**:

- „Tvorba trvala asi dva týdny velmi intenzivní práce a následné testování, pilot s nějakým dodavatelem a potom spuštění předkvalifikace, kdy to způsobovalo dodavatelům neskutečné množství problémů i po technické stránce, protože ta aplikace nebyla ideální a nesplňovala všechny parametry, i po stránce uživatelské.“
- „Předtím než mi to vysvětlí, tak nechápu tu návaznost, proč ten problém vznikl, ale když už mi to ta konkrétní IT osoba vysvětlí, tak mi to zapadne do sebe. Takže by mi pomohlo, kdybych já tomu rozuměl ještě před tím, než se zeptám, ale bohužel nerozumím tomu pozadí, jak je vše propojené.“

- „Na trhu ani neexistuje žádná platforma, kde byste přišli a všechny tyto informace dostali. V podstatě je to o tom, že chodíte na různé konference, kde získáváte znalosti, navštěvujete firmy, ptáte se, co oni mají za technologie, jak je používají.“

5.2.8 Pozitivní vlivy existence oddělení Procurement Performance

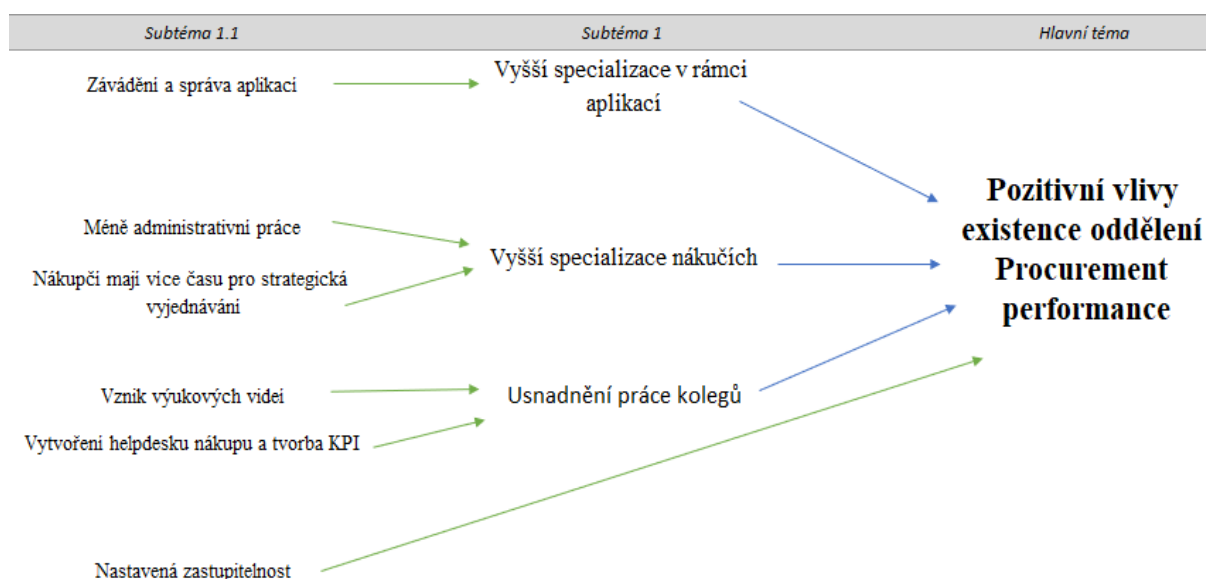
Jako další bylo autorem práce vytvořeno téma Pozitivní vlivy existence oddělení Procurement Performance. Identifikace tématu proběhla na základě vytvoření tří subtémat (Subtéma 1.1). Obsahem tématu jsou názory všech dotazovaných, především nákupčích, které se v rozhovorech, jakkoliv týkaly přínosů, které mělo vytvoření týmu Procurement Performance, jak toto oddělení ulehčuje každodenní práci nákupčích a jaké další hodnoty mimo zavádění a správu aplikací tito lidé vytvářejí.

Ze strany členů týmu Procurement Performance je dle jejich názorů velkou výhodou vzniku oddělení především **vyšší specializace v rámci zavádění a správy aplikací**. Díky této specializaci mají větší vhléd do fungování aplikací než běžný uživatel, který by s nimi nepracoval tak často jako oni. Tato specializace otevírá větší možnosti nejenom pro samotné členy týmu, ale také celou organizaci, kdy člověk, který denně pracuje v těchto programech má poté větší možnosti ve využívání všech funkcí dané aplikace, popřípadě má významnější šanci na objevení nových nápadů, které plynou z každodenního používání aplikace.

Z odpovědí nákupčích vyplývá, že velkou výhodou existence oddělení Procurement performance je **větší prostor**, který pro ně vznikl v rámci specializace na jejich expertní oblasti, kterými jsou nákupní činnosti, to znamená především vyjednávání a kontakt s dodavateli. Kladným efektem může být větší spolupráce a zlepšení vztahů s dodavateli, případně větší prostor na vyjednávání, a to může znamenat pro společnost pozitivní efekt, kterým je například zvýšení úspor. Tento faktor oceňují nejvíce, protože jim umožňuje soustředit se na gró jejich práce. Dále nákupčí uváděli, že se vznikem týmu podpory a prohloubením automatizace se jim **snížila administrativní činnost** v rámci vystavování objednávek. Dále byl pracovníky týmu podpory **vytvořen helpdesk nákup**, na který je možné se obrátit s jakýmkoliv problémem v rámci fungování aplikací. To znamená, že ve chvíli, kdy nákupčí má problém s nákupem přes některou z používaných aplikací, může si přes tento helpdesk vytvořit požadavek na řešení situace a příslušný pracovník podpory se tímto požadavkem začne zabývat. Ze slov nákupčích také vyplývá, že přínosem oddělení podpory je **tvorba KPI reportů**, tedy Key performance indicator, jejichž obsahem je například poměr automatizace a data z těchto reportů poté nákupčí využívají v rámci své praxe, například při výběrových řízeních, nebo se tato data využívají

v rámci prezentování výsledků automatizace pro německou centrálu. Pro ulehčení práce s aplikacemi na úrovni běžného uživatele, byly také týmem podpory **vytvořena instruktážní videa**, která jsou taktéž vnímána velmi pozitivně, díky těmto videím můžou běžní uživatelé systémů pochopit základní práci v aplikaci, aniž by bylo nutné kvůli tomu zavádět školení, a tedy dochází k úspoře času, protože k těmto videím může mít zaměstnanec přístup bez toho, aby musel opouštět svůj pracovní stůl

Důležitým samostatným bodem je také fakt, že v rámci týmu podpory je **nastavená zastupitelnost pro správu aplikací**, protože ne všichni členové týmu pracují běžně ve všech používaných aplikacích, ale díky zastupitelnosti, který funguje minimálně v páru, vždy existuje někdo, kdo má povědomí o práci svého kolegy, a tedy i v případě jeho nepřítomnosti ho je schopen zastoupit. Jak ale vyplynulo v analýze Technologická omezení, není pravdou, že existuje 100 % zastupitelnost pro všechny aplikace, například administraci SLC aplikace ovládá pouze jeden člen týmu.



Obr. 5.8 Tematická analýza – Pozitivní vlivy existence oddělení Procurement performance (Zdroj: vlastní zpracování)

Úryvky z rozhovorů k tématu **Pozitivní vlivy existence oddělení Procurement performance**:

- „Nechci říct, že objem práce se zvyšuje, ale spíš zůstává stejný i přes to, že nějaká práce s automatizací ubyla. Tím, jak se ale snažíme jít vstříc interním klientům, komunikovat

a diskutovat s nimi a být u jakýchkoliv záležitostí, kde je nákup třeba, tak té práce je víc a automatizace nám v tomto ohledu trochu povoluje ruce.“

- „Doufám, že nebudu muset vystavovat objednávky v okamžiku kdy navedeme všechny dodavatele“
- „V podstatě do doby toho, než se to předá týmu podpory a pak už to v podstatě jde, musí tam být teda kontrolní činnost, to je jasné. Ale jde to tak, že nemusím vidět každou objednávku a jsem rád, ba naopak, aby ty objednávky odcházely a je rád i ten interní klient, že ví, že to má objednané.“

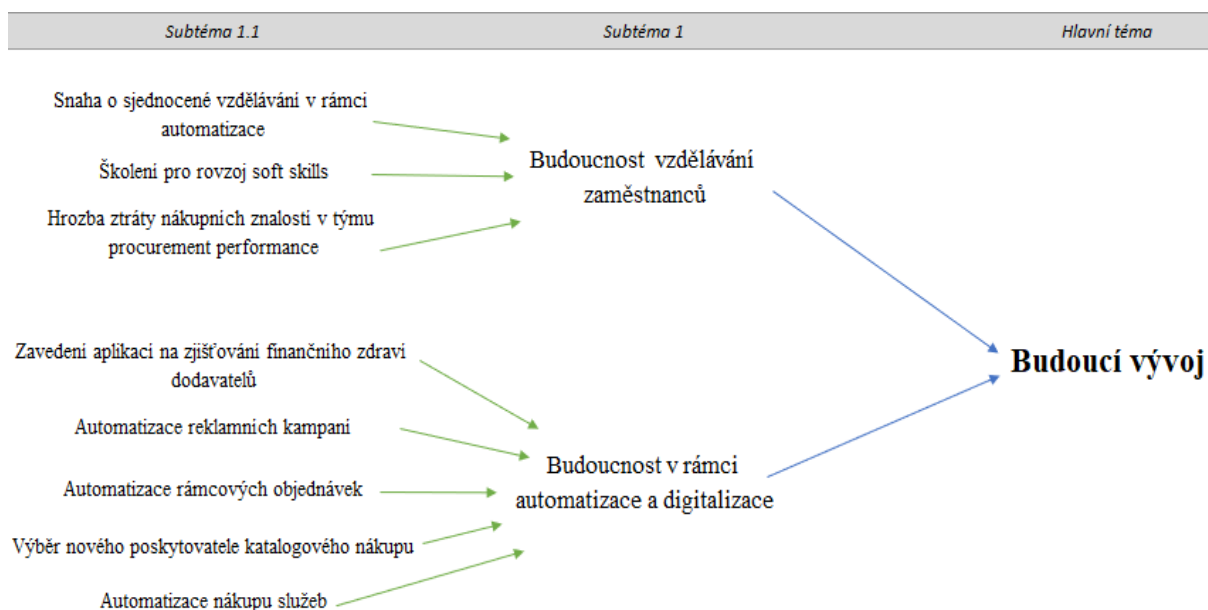
5.2.9 Budoucí vývoj

Posledním tématem je Budoucí vývoj. Toto téma bylo autorem práce identifikováno na základě odpovědí na otázky, kterými se výzkumník snažil zjistit, jak podle dotazovaných bude vypadat budoucnost automatizace nákupních činností a fungování týmů podpory a nákupu v rámci zvolené společnosti. Odpovědi, které dotazovaní poskytovali, pak mohli zahrnovat pouze osobní názory, přání, prognózy či přání toho, jak by mohl stav v budoucnu vypadat nebo také konkrétnější nápady, které by mohly být v nejbližších letech ve společnosti realizovány.

Jedno ze subtémat autor vytvořil pro **budoucnost vzdělávání** ve společnosti. Vzdělávání je podle odpovědí dotazovaných velkým tématem, především s ohledem na rozvoj výuky v rámci aplikací, soft skills a nutnosti zachování znalostí nákupu také u členů týmu podpory. V případě aplikací bylo dotazovanými uváděno sjednocené vzdělávání, a to především u nákupčích. Ti, jak postupně přicházeli do společnosti byli například na fungování SAPu především jeho nadstavby DMS zaučováni svými kolegy, a tedy každý se naučil používání této aplikace jiným způsobem, to poté může způsobovat problém při evidenci řízení výběrových řízení, kdy ne každý byl dostatečně řádně zaučen pro vyplňování potřebných polí. V tomto případě je tedy do budoucna nutné vyvinout iniciativu, která by umožnila jednotné vzdělání a zaučování v používání potřebných aplikací. Za první krok se dají považovat výuková videa zmíněná v kapitole výše, ale ani ta nedokážou ve všech případech nahradit plnohodnotná školení. Další budoucí iniciativou je vytvořit školení na rozvoj soft skills a to jak u nákupčích, tak v případě členů oddělení podpory. Rozvoj soft skills by měl způsobit zlepšení schopností komunikace, vyjednávání a celkově k lepšímu řešení krizových situací. Tyto vlastnosti jsou důležité jak pro nákupčí, tak pro lidi pracující primárně s aplikacemi. Dále je ve společnosti snaha o udržení znalostí nákupu mezi členy týmu podpory. Důvodem je, že ve chvíli, kdy tito lidé mají alespoň základní povědomí o nákupu mohou lépe pochopit požadavky nákupčích, to

poté vede k rychlejšímu a efektivnějšímu řešení těchto požadavků. Prozatím někteří lidé z Procurement performance čerpají ze svých předešlých zkušeností z operativního nákupu, ale reálně hrozí, že ve chvíli, kdy budou až příliš soustředění a zaměřeni na práci s aplikacemi, tyto schopnosti ztratí. Příkladem pak mohou být noví členové týmu, kteří do společnosti přišli z technického zázemí, bez zkušeností s nákupem a jak sami uvádějí, tyto zkušenosti nebo znalosti by jim jejich práci usnadnili.

Dalším subtématem se autor zaměřuje na budoucnost technologií ve společnosti. Tématem v rámci technologií je momentálně získání aplikace pro zjišťování finančního zdraví dodavatelů, jinak také hospodářských výsledků. Tento proces je nyní ve společnosti ručně, kdy pracovníci nahlíží do rejstříků a informace následně vyhodnocují. Momentálně je však snaha ze strany týmu podpory do organizace implantovat aplikaci, která by tyto charakteristiky dokázala sledovat a vyhodnocovat. V tomto ohledu ve firmě probíhají jednání se společností Deloitte, která jednu z takových aplikací vytvořila a nabídla se, že za určitou částku by mohla aplikaci poskytnout. Další snahou do budoucna je automatizovat nákup reklamních předmětů pro reklamní kampaně, kdy po odsouhlasení kampaně by se spustil automat, který by dokázal tyto předměty nakupit. Velkým přáním vedoucího podpory je také zautomatizovat nákup služeb, tento způsob dle jeho slov již zažil ve své předchozí praxi. Tyto dvě iniciativy jsou však zatím ve společnosti pouze jako nápady, bez konkrétnějších obrysů. Momentálně se také v týmu podpory řeší automatizace rámcových objednávek, to znamená objednávky pro párování faktur, kde je velké množství transakcí a nemá smysl pro každou transakci vytvářet požadavek na objednávku. Jako příklad byly uváděny rámcové objednávky s firmou CCS, na kterou se párují tisíce faktur, protože ve společnosti existuje cca 2000 aut, což znamená spoustu fakturací na začátku roku, a tedy i velkou časovou vytiženost pro zaměstnance zabývajícími se touto problematikou. V tomto případě už byla týmem Procurement performance ve spolupráci s IT oddělením vytvořena aplikace, která by měla být schopna tyto objednávky zpracovávat, momentálně je ve fázi testování. Tématem ve společnosti je také, výběr poskytovatele katalogového nákupu. Při analýzách, kde se zkoumaly ceny jednotlivých poskytovatelů jako například Amazon, Mercateo apod. dopadlo současně používané Mercateo velmi špatně a nyní tedy probíhají jednání s potenciálními poskytovateli, tyto jednání však nejsou v režii české strany korporátu, ale dějí se v rámci německé centrály, protože toto rozhodnutí následně bude mít efekt na celý korporát.



Obr. 5.9 Tematická analýza – Budoucí vývoj (Zdroj: vlastní zpracování)

Úryvky z rozhovorů k tématu **Budoucí vývoj**:

- „Jak se každý nákupčí postupně zaučoval v komunikaci s jiným kolegou nákupčím a tak dále, tak ne úplně shodně byli všichni naučení vyplňovat a používat příslušné transakce a pole. Tím jsme zjistili že toto je určitá slabina, že to bylo sice v dobré víře, ale nevidovali výběrová řízení jednotným a správným způsobem. Takže v tu chvíli to zazní jako úkol a musí se ten proces sjednotit, standardizovat, vyčistit a vyladit. Čili vzdělávání je vždy cesta.“
- „Já si to trochu umím představit, zrovna nyní řešíme složitý proces, který chceme optimalizovat nákup reklamních předmětů, a právě tam já to vidím. To znamená že si umím představit, že v momentě, kdy odsouhlasím nebo management odsouhlasí nějakou kampaň, tak už to může jet automatem.“
- „To je právě předmětem našeho bádání. My dnes manuálně ty kontroly děláme, chodíme do veřejných rejstříků, a protože pod mě spadá pracoviště kmenových záznamů dodavatelů, tak moje kolegyně ty rejstříky sleduje, je to pracné a není to cesta. Na trhu existují společnosti, které si pro sebe takové aplikace vytvořili, sahají do těch rejstříků a dávají upozornění.“

6 Návrhy a doporučení

Na základě výzkumu probíhajícího formou rozhovorů se zaměstnanci oddělení nákupu a podpory nákupu ve společnosti působící na energetickém trhu, byly vygenerovány data, která byla následně zpracována pomocí tematické analýzy do devíti skupin. Tyto skupiny nebo také témata mají společný základ vycházející s automatizací nákupních činností ve zvolené společnosti, jejich obsah je však rozdílný, část určuje sociální dopady automatizace, jiné technologické změny. Tato témata jsou nyní základem pro výsledné návrhy a doporučení, které by měly pomoci lidem především z organizace ve které byl výzkum proveden, lépe pochopit a porozumět situaci uvnitř jednotlivých oddělení a ukázat možné způsoby řešení.

Autor práce identifikoval, že jedním z problémů uvnitř nákupního oddělení a podpory nákupu je problém komunikace. K tématu bylo identifikováno několik subtémat, díky kterým je možné určit základní příčiny tohoto problému, a tedy i navrhnout možná řešení. Jedním z řešení korespondujícím se zvolenými subtematy, je zvýšit povědomí o práci svých kolegů. Toho může být docíleno pomocí takzvaných **Gemba Walk**, což jsou v podstatě procházky napříč procesem, s cílem vidět a poznat postupy na vlastní oči, díky kterým je poté možné generovat nové zlepšovací nápady. V případě zkoumané společnosti by tyto procházky mohli zaměstnanci využít k lepšímu pochopení práce svých kolegů a ke zvýšení svých znalostí. Je totiž možné při nich pozorovat kolegy přímo při práci, vidět čemu se věnují, pohovořit s nimi, a tak získat větší pochopení pro jejich činnost. Samozřejmě jde o to, aby se těchto procházek procesem zúčastňovali jak pracovníci podpory, tak nákupu, aby nedošlo pouze k jednostrannému efektu a aby někteří zaměstnanci nedostali pocit, že druzí jsou zvýhodňováni. Dalším problémem je zanedbání rozvoje mimo expertních znalostí a komunikačních dovedností, a to především u pracovníků podpory. V tomto případě autor navrhuje využít služeb externích společností, expertů nebo koučů, kteří se zaměřují právě na **rozvoj takzvaných „softskills“**, rozvoj těchto dovedností by poté měl přinést zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, a to jak při zadávání úkolů, tak při řešení konfliktních situací. Navíc sami pracovníci podpory uváděli, že cítí potřebu rozvoje těchto dovedností i přes to, že komunikace není primárním aspektem jejich pracovního života, ovšem různé situace jim často přináší kontakt přímo s kolegy při zadávání úkolů nebo při řešení projektů zavádění aplikací, to poté znamená také komunikaci mimo jejich nejužší pracovních oblast. Dalším vnímaným problémem některými zaměstnanci je určité vyčlenění oddělení podpory z důležitých procesů. V tomto případě autor doporučuje **více zapojovat**, alespoň některé zaměstnance z podpory nákupu do důležitých hovorů o nových aplikacích a automatizaci. Pracovníci podpory jsou

v tomto ohledu experti na aplikace, a tedy i jejich přítomnost by mohla být pozitivní z hlediska názorů, které oni sami mohou mít na uvažované aplikace, a to jak z hlediska fungování, tak možných problémů, které by v budoucnu mohly nastat při jejich zavádění. Následně se dá hovořit také o určité morální vzpruže pro tyto zaměstnance, protože jak vyplývalo z rozhovorů je pro ně velmi demotivující, když oni sami jako experti nemohou být na těchto jednáních přítomni. Dále také změnit vnímání a pohled nákupčích na toto oddělení například **pořádáním workshopů**, a to čistě v rámci těchto dvou oddělení, kde by mohly být sdíleny informace a novinky na jednotlivých odděleních, tak by všichni získali i větší povědomí o práci svých kolegů. [25]

Dalším autorem identifikovaným hlavním tématem je časová náročnost. Jedním z přidružených subtemat je omezený počet lidí, a to především na oddělení podpory, kdy vysoká náročnost aplikací a vytíženost jednotlivých oddělení vede následně k pomalejšímu zavádění aplikací. V tomto případě je doporučením zaměstnání minimálně **jednoho nového experta** na aplikace, nebo při zavádění nových aplikací využít služeb **externích společností**. Několik společností, které byly uváděny v kapitole 1. Teoretická východiska nákupních procesů, tyto možnosti nabízejí. Řešení by měly mít pozitivní vliv nejenom na zvýšení časových možností zaměstnanců, ale také na snížení stresových a konfliktní situací, které pramení z náročnosti aplikací a z rychlosti jejich zavádění. Navíc tyto návrhy mají přesah do jednoho z dalších témat a tím jsou technologická omezení aplikací. V případě omezení bylo zaměstnancem podpory zmiňováno, že pro správu některých aplikací je důležité dokonale porozumět jejich fungování, což u některých složitějších aplikací může být velmi časově náročné. Následně bylo také uváděno, že v rámci České republiky existuje pro vyšší administrativní správu některých aplikací pouze jeden člověk. To může pro firmu znamenat velké riziko v případě odchodu takového zaměstnance, a tedy i v tomto případě jsou relevantní výše zmíněná doporučení, kterými jsou, zaměstnání minimálně jednoho dalšího experta na aplikace a využití externích firem při zavádění nových aplikací. Dalším návrhem, který souvisí s komunikací, a především s projekty zavádění aplikací ve firmách, které jsou součástí korporátu, ale nemají sjednocený průběh automatizace, je **využití programů, které dokáží pohodlněji sledovat průběh různých projektů a pracovních úkolů**. Společností, která tuto možnost nabízí je například Monday.com, jejich program umožňuje jednodušší plánování, organizaci a sledování projektů, jakožto i jejich vizualizaci. Díky tomu by mohli získat zaměstnanci větší přehled o průběhu zavádění aplikací, ale také jiných úkolech. To by přineslo časovou úsporu a větší přehled, to by také mělo za následek snížení počtu stresových situací,

kteřé dle dotazovaných nastávají velmi často, a to právě v případě zavádění nových funkcionalit.

Jako další z hlavních témat autor identifikoval nedocení práce podpory. V rámci tohoto problému je autorem navrženým řešením pořádání pravidelných meetingů, například kvartálních, pro **sdílení úspěchů**, kde by se setkávali všichni pracovníci v rámci zvolené divize. Principem je, že zaměstnanci by před těmito meetingy navrhovali své kolegy, kterým se v průběhu sledovaného období povedlo v pracovním životě něco, co by si zasloužilo být sdíleno, příkladem může být zavedení aplikace, uzavření obchodu apod. Toto sdílení úspěchu by se sice netýkalo pouze pracovníků podpory, ale právě na těchto meetingech by se mohli i zaměstnanci z jiných oddělení dovědět o práci svých kolegů z procurement performance.

Individuální vlastnosti jednotlivých pracovníků je další autorem identifikovaným tématem. V případě tohoto problému autor doporučuje, stejně jako v případě tématu komunikace, **rozvoj mimo expertních znalostí a soft skills** s využitím externích firem a expertů, které by v tomto případě mohli alespoň částečně zmírnit dopady individuality každého člověka, tím, že by se v rámci těchto školení mohli zaměstnanci naučit určité postupy řešení některých situací.

Problém korporátní struktury je tématem, které lze jen velmi těžko ovlivnit. Korporátní struktura je často podřízena centrále a jelikož v této diplomové práci se autor zaměřuje pouze na část jedné z korporátních divizí, má toto téma spíše informativní charakter. Přesto je možné najít alespoň částečná řešení pro některé ze subtemat podléhajících tomuto problému. Například rozdílný pohled na práci podpory v rámci korporátu by mohl být vyřešen už výše zmiňovanými **meetingy a workshopy**. Dále autor doporučuje **zvýšit kontakt** s kolegy ze stejných oddělení, kteří sídlí v německé centrále, a to například formou účasti na konferencích apod. Jak totiž vyplývalo z odpovědí, zaměstnanci na české straně korporátu se s těmito lidmi příliš neznají a nebývají s nimi v osobním kontaktu, i přes to, že lepší komunikace s nimi by mohla být prospěšná, díky předávání zkušeností se zaváděním aplikací, sdílení novinek v rámci automatizací apod.

Jedním souhrnným doporučením je také **pořádání teambuildingových akcí**. Dnes již existuje na trhu nespočet firem, které se zaměřují na pořádání těchto akcí. Jejich cílem může být například určení mezilidských problémů a ke zlepšení pracovních vztahů. V dnešní době jsou aktivity spojené s teambuildingem velmi oblíbené a využívají je firmy po celém světě. Aktivity v tomto případě mohou být jak zaměřené na fyzickou aktivitu, tak mentální. Počet osob, které tyto aktivity mohou vykonávat je většinou shodný s velikostí jednoho až dvou týmů.

V rámci zvolené organizace by tyto aktivity měly přinést především zlepšení vztahů na pracovišti a utužení kolektivu, protože z rozhovorů bylo zřejmé, že právě toto je v rámci týmu nákupu a podpory nákupu největší problém.

Zbylá témata jsou zaměřená na pozitivní vlivy automatizace a oddělení procurement performance, posledním je téma budoucího vývoje automatizace nákupních činností v rámci zkoumané firmy. Co se týká těchto témat, je především důležité komunikovat právě pozitivní vlivy, které s sebou automatizace a vznik oddělení procurement performance přináší, a to formou už výše zmíněných workshopů, meetingu a konferencí.

7 Závěr

Hlavním cílem práce bylo identifikování změn v rámci automatizace nákupních činností, dopadu na pracovní vztahy mezi zaměstnanci nákupu a podpory nákupu, komunikace mezi těmito dvěma odděleními a dále osobní názor pracovníků na budoucí vývoj automatizací uvnitř organizace. Na základě zjištěných informací byly následně poskytnuty návrhy na zlepšení současné situace. V první části autor uvádí teorii nákupních procesů, poté následovala kapitola charakterizující energetický trh se zaměřením na subjekty působící na tomto trhu. Dále navazovala část, kde autor vysvětluje návrh výzkumu a jeho průběh s následnou analýzou. Zvoleným typem výzkumu byl kvalitativní výzkum formou hloubkových individuálních rozhovorů. Pro to, aby byly splněny cíle výzkumu byly pro rozhovory ve zvolené firmě vybráni respondenti z řad oddělení nákupu a podpory nákupu. Rozhovory měly stanovenou základní strukturu korespondující s cíli výzkumu. Další průběh se odvíjel na základě odpovědí respondentů, s cílem zjistit doplňující informace, které by mohly mít souvislost se zadaným tématem. Data byla autorem zpracována formou tematické analýzy, a to po přepsání rozhovorů do textového editoru a jejich následném důkladném prostudování. Pro samotnou analýzu byl pak použit program MS Excel, do kterého byly zaznamenány jednotlivá sub témata, která byla následně sjednocena do hlavních témat. Data z této analýzy posloužily jako podklad pro návrhy a doporučení. Tyto data by následně mohly pomoci lidem v dané firmě lépe pochopit a porozumět hlubším důsledkům automatizace, které nemusí být na první pohled zřejmé.

Svůj cíl diplomová práce jednoznačně splnila. Autor práce díky identifikovaným tématům objevil trhliny a prostor pro zlepšení především v oblasti komunikace mezi odděleními nákupu a podpory nákupu, ve zvýšení povědomí o práci svých kolegů a ve zlepšení informovanosti zaměstnanců. Dále byly identifikovány technologické dopady automatizace nákupních činností, které mohou být pozitivní, ale také negativní. Jedním z hlavních témat je také časová náročnost zavádění aplikací, a tedy i tíseň do které se někteří pracovníci mohou dostat, na což mohou následně navazovat také další problémy. Důležité je v rámci firmy vyzdvihnout pozitivní vlivy oddělení procurement performance, které zřejmě ne vždy bývají správně komunikovány. Jedním ze zásadních návrhů na zlepšení jsou Gemba Walk, které by v rámci zvyšování povědomí o práci svých kolegů bylo vhodné zavést. Návrhem pro snížení časové náročnosti je využití externích firem při zavádění aplikací a následně pro zlepšení celkové informovanosti uvnitř organizace uspořádávání pravidelných meetingů pro sdílení úspěchů.

Seznam použité literatury

a) Odborná literatura

- 1) HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- 2) JIRSÁK, Petr. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 263 s. ISBN 978-80-7357-958-6. Kolektivní monografie
- 3) KAPLAN, Miloslav a Josef ZRNÍK, et al. *Firemní nákup a e-aukce*. Praha: Grada, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-2002-9.
- 4) Kolektiv autorů. *Trh s elektřinou: Úvod do liberalizované energetiky*. Praha: Asociace energetických manažerů, 2016. 548 s. ISBN 978-80-260-9212-4.
- 5) Kolektiv autorů. *Trh s plynem: Úvod do liberalizované energetiky*. Praha: Asociace energetických manažerů, 407 s. ISBN 978-80-260-9211-7
- 6) KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 7) MALHOTRA, N. K., D. NUNAN and D. F. BIRKS. *Marketing Research. An Applied Approach*. 5th ed. Harlow: Pearson, 2017. 968 p. ISBN 978-1-292-10312-9.
- 8) MONCZKA, Robert M. et al. *Purchasing and Supply Chain Management*. 6th ed. Boston: Cengage Learning, 2015. 888 p. ISBN 978-12-8586-968-1.
- 9) ŠLAPOTA, Boris, Kamil GRABARCZYK a Jiří LETÁK. *Nákup?*. Havířov-Podlesí: Question Marks, 2005. 247 s. Head hunter's handbook.

b) Periodika

- 10) CASTLEBERRY, Ashley a Amanda NOLEN. Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*. 2018, (10), 807-815. ISSN: 1877-1297 Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877129717300606>
- 11) COSTA, António Aguiar a Luís Valadares TAVARES. Social e-business as support for construction e-procurement: e-procurement network dynamics. *Automation in Construction*. 2014, (43), 180-186. ISSN: 0926-5805 Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0926580514000715>
- 12) MEHRBOD, Ahmad, Aneesh ZUTSHI, António GRILO a Ricardo JARDIM-GONCALVES. Matching heterogeneous e-catalogues in B2B marketplaces using vector space model. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. 2015, (30), 134-146. ISSN: 1362-3052
- 13) PAULRAJ, Antony, Injazz J.CHEN a James FLYNN. Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2006, (12), 107-122. ISSN: 1478-4092 Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409206000653>

c) Internetové zdroje

- 14) *About Amazon*. [online]. © 1996-2019 [cit.2019-6-20]. Dostupné z: https://www.aboutamazon.com/?utm_source=gateway&utm_medium=footer
- 15) BLOCKCHAIN IN PROCUREMENT. *GEP*. [online]. [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.gep.com/blockchain-procurement-supply-chain>

- 16) BOOTH, Bob a Amit SHARMA. Cognitive Procurement: Seizing the AI opportunity. *IBM*. [online]. February 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/downloads/cas/MV6LX6R2>
- 17) Cognitive Procurement – Is It the Final Frontier? *Jaggaer*. [online]. October 17, 2018 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.jaggaer.com/cognitive-procurement-is-it-the-final-frontier/>
- 18) *Creditreform*. [online]. © 2019 [cit. 2019-06-20]. Dostupné z: <https://www.e-creditreform.cz/o-nas.html>
- 19) E-AUKCE. *BENEFICO*. [online]. [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.eaukcebenefico.cz/e-aukce/>
- 20) EMPRECHTINGER, Franz. What is the degree of innovation? *Lead Innovation Management*. [online]. 9. červen 2017 [cit. 2019-6-20]. Dostupné z: <https://www.leadinnovation.com/english-blog/degree-of-innovation>
- 21) *Energetický regulační úřad*. [online]. 14.5.2019 [cit. 2019-6-20]. Dostupné z: http://www.eru.cz/cs/-/tz_statistiky_2018
- 22) E-procurement. *Net direct*. [online]. © 2002-2019 [cit. 2019-06-05]. Dostupné z: <https://www.netdirect.cz/slovník-pojmu/676/e-procurement>
- 23) Everything You Should Look For in a Procure to Pay Solution. *Avidxchange*. [online]. © 2019 [cit. 2019-06-20]. Dostupné z: <https://www.avidxchange.com/procure-to-pay/>
- 24) FERDINAND, Aaron. The role of e-Catalogues and e-Requisitions in smart e-Procurement. LinkedIn. [online]. 2017 M01 31 [cit. 2019-06-14]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/role-e-catalogues-e-requisitions-smart-e-procurement-aaron-ferdinand>
- 25) Gemba. ROI Management Consultants. [online]. © 2012 [cit. 2019-6-20]. Dostupné z: <http://www.lean-fabrika.cz/terminologie/gemba#.XRPk8ugzaUk>
- 26) Global Company Information. *SAP*. [online]. [cit. 2019-06-20]. Dostupné z: <https://www.sap.com/corporate/en/company.html>
- 27) HAMALČÍKOVÁ, Kamila. Liberalizace trhu s elektřinou nižší ceny pro koncové zákazníky nepřinesla. *Elektrina*. [online]. 6. května 2014 [cit. 2019-06-20]. Dostupné z: <https://www.elektrina.cz/liberalizace-trhu-s-elektrinou-nizsi-ceny-pro-koncove-zakazniky-nepřinesla>
- 28) MALTAVERNE, Bertrand. Blockchain: what are the opportunities for Procurement? Medium. [online]. Jul 17, 2017 [cit. 2019-6-20]. Dostupné z: <https://medium.com/procurement-tidbits/blockchain-what-are-the-opportunities-for-procurement-d38cfd5446fa>
- 29) *Mercateo*. [online]. [cit. 2019-06-20]. Dostupné z: <https://www.mercateo.cz/corporate/o-mercateo/>
- 30) Microsoft Dynamics NAV. *Navisys*. [online]. © 2013-2019 [cit. 2019-06-20]. Dostupné z: https://www.navisys.cz/produkty/podnikove-systemy-erp-aps-crm/microsoft-dynamics-nav?gclid=EAIaIQobChMIjKvNg9OT4wIVLDPTCh2LmwMQEAAAYBCAAEgJQXvD_BwE
- 31) Náš příběh. *Proebiz*. [online]. © 2002–2019 [cit. 2019-06-20]. Dostupné z: <https://proebiz.com/o-nas>
- 32) *Oracle*. [online]. [cit. 2019-06-20]. Dostupné z: <https://www.oracle.com/cz/corporate/>

- 33) POST, Jennifer. Amazon Business: What It Is and How It Can Benefit You. *Business News Daily*. [online]. January 22, 2019 [cit.2019-6-20]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/9637-what-is-amazon-business.html>
- 34) Procure to pay (P2P). *TechTarget*. [online]. 2017–2019 [cit. 2019-06-20]. Dostupné z: <https://searcherp.techtarget.com/definition/procure-to-pay-P2P>
- 35) Roční zpráva o provozu ES ČR 2018. *Energetický regulační úřad*. [online]. Oddělení statistiky a sledování kvality ERÚ, Praha 2019 [cit.2019-6-20]. Dostupné z: http://www.eru.cz/documents/10540/4580207/Rocni_zprava_provoz_ES_2018.pdf/1420388b-8eb6-4424-9ad9-c06a57b5326c
- 36) Roční zpráva o provozu plynárenské soustavy v ČR za rok 2018. *Energetický regulační úřad*. [online]. 2019 [cit.2019-6-20]. Dostupné z: http://www.eru.cz/documents/10540/4583836/Rocni_zprava_provoz_PS_2018.PDF/1769375b-23dc-4cad-9d42-3eca054c3375
- 37) SALAVEC, Jiří. Trh s elektřinou – specifika, účastníci trhu a rozdělení. *O energetice*. [online]. 9. červen 2017 [cit.2019-6-20]. Dostupné z: <https://oenergetice.cz/elektrina/trh-s-elektrinou/trh-s-elektrinou/>
- 38) Shopping Online for Services Through E-Catalogs. *Spend Matters*. [online]. January 10, 2018 [cit. 2019-06-20]. Dostupné z: <http://spendmatters.com/2018/01/10/shopping-online-services-e-catalogs/>

Seznam zkratk

EFET – European Federation of Energy Traders

SQA – Supplier Quality Assurance

SAP – Systems; Applications; Products in data processing

B2B – Business to business

SLC – Supplier Lifecycle Management

SLM – Supplier Relationship Management

a.s. – akciová spoločnosť

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 1.7.2019



.....
Bc. Ondřej Bouda

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Ukázka hloubkového individuálního rozhovoru

Příloha č. 1 – Ukázka hloubkového individuálního rozhovoru

Tazatel: Mohl bych Vás poprosit trochu popsat Vaši pozici v týmu? Co děláte, čím se zabýváte?

Dotazovaná: Já jsem týmu na pozici senior specialista pro nákupní aplikace. Mám na starosti SAP jako takový. Takže zodpovídám za správu uživatelů, za nastavení systému, za všechny přidavné věci, které my v nákupu potřebujeme upravit podle našich potřeb....

Tazatel: Mohla byste si vzpomenout na nějaký problém z nedávné praxe, který jste řešila s nějakým strategickým nákupčím a popsat, jak to celé probíhalo?

Dotazovaná: Například co řešíme nyní, je, že implementuje tvorbu automatických objednávek v jedné z našich společností.....Oni nejsou příliš otevření změnám, takže jsme to tam celkem dlouho řešili, a i když v některých společnostech už automatické objednávky používáme ve velkém, oni se tomu stále bránili.....

Tazatel: A to byl jejich problém?

Dotazovaná: No. Takže jsme to pořád složitě řešili s kolegou, který je senior stratég, absolvovali jsme hromadu schůzek, potom jsme je přemluvili abychom zkusili alespoň nějaký pilotní provoz....

Tazatel: A to jste teda řešili s interním zákazníky, s těmi techniky?

Dotazovaná: Dá se říct, oni mají také klíčové uživatele na ty aplikace, takže s nimi. A protože oni ještě pracují v jiném SAP modulu než my, není to nákupní MMko ale je to údržbový modul PMko....

Tazatel: Jak dlouho asi probíhal celý ten proces, od toho, co jste jim to navrhli, pak oni to asi odmítli a až po ten trial.

Dotazovaná: Podle mě to už probíhá asi rok a půl. Když to porovná s jinou zkušeností z práce, jde to všechno už dlouho. Já sice mám na starosti náš SAP modul, ale mám velmi úzké mantinely v rámci, kterých se můžu pohybovat.....

Tazatel: Děkuji, takže to byla spolupráce s IT v Německu a spolupráce s interním zákazníkem. A co spolupráce s nákupčími? Jak s nimi spolupracujete?

Dotazovaná: Dá se říct, že oni obvykle chodí za námi s tím, že mají za A nějaký akutní problém, který je třeba řešit, problém, který vyvstane z nějakého chodu. Dost často je to i nastavování

procesu spolu s účtárnou, dejme tomu nyní začínáme řešit, že pro jednu z našich společností nastavujeme skladové hospodářství, protože ho zatím nemají.....

Tazatel: Jak to teda probíhá, když vy jste tomu svému internímu zákazníkovi navrhli, že uděláte pilotní run. To jste vybrali s nákupcím, které ty dodavatele zahrnete?

Dotazovaná: Přesně tak, oni nadhodí, co si myslí, já to potom podrobím analýze. Oni totiž nevidí ten technický detail. Takže já to zanalyzuji, najdu obvykle nějaké problémy, které potom spolu řešíme a případy do toho musíme zapojit i interní zákazníky....

Tazatel: Takže komunikujete hodně s kolegy v Německu.

Dotazovaná: No spíš jednostranně, protože mi přijde, že obecně mají malé kapacity....

Tazatel: Byla jste někdy za tím člověkem v Německu, jezdíte tam často nebo jezdí on tady?

Dotazovaná: Jezdí sem náš projektový manager, který měl na starosti implementaci německých SAPů, která trvala několik roků. Takže ho sem vždy pozíváme na nějaké workshopy. Čili se známe, nemůžu říct, že bychom měli nějaký negativní vztah. Jde však vidět, že je toho na něho tolik, že ty reakce nemá tak rychlé, jak bychom my potřebovali nebo dost často je problém, že on něco navrhne, ale zase to vadí druhé straně....

Tazatel: A ta divize, oni sídlí zde v budově?

Dotazovaná: Ano, ale v podstatě jen centrála a část lidí....

Tazatel: A ta iniciativa automatických objednávek pro tuto divizi, ta přišla od vás, z týmu nebo od zodpovědného strategického nákupčího?

Dotazovaná: Nyní bych řekla, že je to takový mix. Dřív tady chodili nákupčí, že pro nás mají něco vhodné. Nyní jak se stále tlačí na to, aby toho v automatizaci bylo co nejvíc....

Tazatel: Těch manuálních objednávek.

Dotazovaná: Ano. My se na to podíváme a pak se ohlásíme, jestli zde toto chcete nechcete. Navíc je tam dost velký tlak teamleadrů nákupčích.....

Tazatel: Když se nad tím zamyslíte, jaká je Vaše největší přidaná hodnota pro strategické nákupčí?

Dotazovaná: Podle mě v tom, že oni nepoznají tak detailně ten systém, to si myslím, že je naše největší výhoda....

Tazatel: A vy je dokážete už predikovat na začátku.

Dotazovaná: Ano a mám detailní znalost systém, kterou oni taky nemají. Oni fungují jako ten uživatel a oni nepotřebují a ani nechtějí vědět, jak fungují automatické joby....

Tazatel: A když komunikujete s interními zákazníky, to prochází přes vaše oddělení nebo přes strategické nákupčí.

Dotazovaná: Tak i tak bych řekla. Oni si řeší tu obchodní stránku věci, jaké smlouvy, jací dodavatelé. Za naše oddělení připravujeme tréninkové manuály, kde mají popsáno, jak to mají zakládat a tak dále.

Tazatel: Takže to existují nějaké standartní formuláře, které ji dáváte?

Dotazovaná: Ano. Nyní máme novinku, natočili jsme krátká instruktážní videa, nějak se jim to snažíme ulehčit, protože uznáváme, že ten systém není úplně jednoduchý.

Tazatel: A umí to ti lidi? Pomáhají ty videa?

Dotazovaná: Nyní jsme s tím začali. Dostali jsme to jako podnět z německého korporátu, že je to u nich novinka, takže je to dost čerstvé čili těžko říct....

Tazatel: Samozřejmě výhody jsou jasné toho strategického oddělení a podpory. Je tam i nějaká nevýhoda?

Dotazovaná: Můj pocit je takový, že oni nás ve firmě berou, jako tu podpůrnou službu, peníze vydělává byznys, nás mají na to abychom dělali, co nám řeknou. To je občas přístup, se kterým se tu setkáváme....

Tazatel: Stává se to často?

Dotazovaná: Není to výjimečné. Tyto stejné po potahovačky jsou i mezi byznysem a strategickým nákupem a občas je to demotivující...

Tazatel: A jak řešíte ten problém, kdy Vám někdo řekne: „Vy jste ta podpora, nekecej a udělej to!“ Jak to řešíte?

Dotazovaná: Většinou do toho zapojíme i..., jak to vidí on a tak dále. On je možná ještě trochu smírnější....

Tazatel: Jo? Stává se někdy, že už jim to jako musíte říct, že jsou ...?

Dotazovaná: No tak samozřejmě v rámci slušnosti. Dejme tomu se ještě někdy radím s IT, řešíme, co by nám schválili nebo neschválili v Německu a nějak se to snažíme od argumentovat aby změnili svůj názor....

Tazatel: Můžu se zeptat. Tady k těm konfliktům, někdy si je člověk pamatuje víc než ty případy, které proběhly bezkonfliktně, ale kdybyste řekla za měsíc, ke kolika takovým konfliktním situacím asi dojde? Třeba jim to ani neřeknete, ale fakt Vás to naštve.

Dotazovaná: No já nevím, asi možná nějakých 20 %.

Tazatel: A ještě se zeptám a je to zase otázka kde není špatná nebo správná odpověď. Měla jste někdy speciální školení právě na řešení těchto situací, jak je rozvíjet po komunikační stránce?

Dotazovaná: To se přiznám, že ne.

Tazatel: A bylo by to k něčemu?

Dotazovaná: Asi jsem měla v minulé práci, protože jsem byla chvíli i team leader, měla jsem svůj tým. Takže tam jsem měla nějaké školení, jak řešit problémové situace, jak komunikovat s lidmi....

Tazatel: Má to nějakou výhodu, že sedíte tady s nákupčími, jako tým? V porovnání, s tím, kdybyste seděli s IT nebo s těmi SAPáky.

Dotazovaná: Trochu ta interakce s nimi je důležitá. Dejme tomu občas s nimi člověk prohodí pár slov a má přehled co dělají a co řeší....

Tazatel: Musíte jim hodně vysvětlovat věci?

Dotazovaná: Dost často se stává, že systém je tak složitý a ty varianty tak obtížné, že se lidem něco řekne a oni to zapomenou. Nemyslí to ve zlém, ale prostě to zapomenou, pak když se to vytáhne tak oni: „To nám nikdo nikdy neřekl.“ Nebo dejme tomu se něco řeší na schůzce a o dvě schůzky dále už nikdo neví, že se to řešilo....

Tazatel: Jasně, chodí za Vámi, říknou: „Chtěl bych tady to zautomatizovat.“ Vy řeknete třeba: „Udělám tady ten audit.“ Nebo naopak „Ano to už jsme dělali, jde to.“ ... Dochází ke konverzacím, že není konkrétní téma, že si sednete a oni říknou „Co děláš, na čem teď pracuješ?“ anebo Vy. Probíhá to?

Dotazovaný: Více méně nyní, nevím, jestli jste něco slyšel o tom našem slavném programu. Nové styly fungování, které se šíří firmou v různých vlnách se seznamujeme s tím, jak pracovat lépe, efektivněji, jak si říkat o zpětnou vazbu, jak komunikovat s interními zákazníky a tak dále....

Tazatel: A když jste říkala, že se ráda podíváte. Stalo se někdy, že jste si za někoho sedla a pozorovala ho, jak se SAPem pracuje?

Dotazovaná: Ano, protože oni mě často odtáhnou k sobě k počítači a řeším to přímo u nich, pokud jsou to teda kolegové pražští.

Tazatel: Kdyby ta otázka šla ještě hlouběji. Když není žádný problém, že byste šla a jen si za někoho sedla a třeba půl hodiny pozorovala, jak pracuje se SAPem.

Dotazovaná: To už jsme zkoušeli dávno. Byla jsem pak u nich i na poradě, že jsme si řekli nějaké tipy a triky, jak si urychlit práci v SAPu. Takže to už jsme nějak absolvovali.

Tazatel: Když se na to podíváte z Vaší perspektivy. Jsou ty Vaše znalosti SAPu a všeho a ty jejich znalosti na vyjednávání a nákupní proces. Doplnujete se vhodně anebo jsou ještě nějaké mezery kde by bylo lepší abyste Vy víc rozuměla tomu, co oni nebo naopak?

Dotazovaná: Já mám výhodu, že jsem byla v minulé práci nákupčí, teamleader a pak jsem byla procesák, to, co jsem tady. Takže já mám oproti některým kolegům výhodu, že jsem dělala jejich práci a je to tak pro mě jednodušší.....

Tazatel: A bylo by dobré, kdyby oni, ti nákupčí měli větší znalosti toho, co vy děláte? Nyní jste mi řekla, že hodně pomáhá to, že Vy jste dělala jejich práci, takže si dokážete přestavit co po Vás chtějí, pomohlo by kdyby to bylo více i naopak nebo je to nyní dostatečné?

Dotazovaná: Já si myslím, že ano. Oni vědí ty obecné věci, že jsme dost navázáni na Německo, zhruba asi vědí, co já dělám, já jsem hodně vytížená, hodně lidí mě kontaktuje a pořád něco řeším, takže asi nějakou představu mají....

Tazatel: Vyprávějí Vám někdy oni o své práci?

Dotazovaná: Určitě, ony jsou kolegyně hodně sdílné. Tak vím, že mají nějaké výběrka, nějaké problémy, něco, co řeší. Ale přiznám se, že jsou to takové vlny, kdy nemám vůbec čas je řešit....

Tazatel: Jaký je Váš výstup z hlediska artefaktů, to znamená všech těch věcí. Je nějaký report, co všechno jste udělali v tom měsíci?

Dotazovaná: My to evidujeme kvartálně, vedeme KP, které reportujeme korporátnímu nákupu a našim nadřízeným v Německu, kde je vidět podíl automatizace a jak stoupá...

Tazatel: Když bych vzal ty věci a reporty které děláte. Pochopil jsem to Německo, to že jste dělali videa a návody. Kolik z těch věcí, které vytváříte, pomáhá Vaším kolegům v práci a v posunu v jejich práci?

Dotazovaná: No nevím, zamyslím se. Možná 40 % mého času pro ně, možná 30 % procent pro interní zákazníky a zbytek je to, co se musí dělat....

Tazatel: A úplně poslední otázka, kdybyste se podívala za nějaké delší období...

Dotazovaná: Já jsem tady tři a půl roku.

Tazatel: Ta otázka je takováto, kdybyste vzala, že byly nějaké velmi radikální změny, když se zavedly e aukce a automatizace SAPu. V posledním období dochází zase k nějaké velké vlně digitalizace nebo se spíš optimalizuje to co máte?

Dotazovaná: Já bych řekla, že se změnil přístup v tom, že nejdřív se automatizovalo jen to, kde nám to přišlo do očí bijící nebo jednoduché. Nyní začíná být vyvíjen tlak na to, aby nákupčí už nevytvářel žádnou objednávku ručně....

Tazatel: Takže víc času musíte pracovat a ten výsledek je, v uvozovkách, menší, ale o to těžší. A jsou úplně nové iniciativy, které se objevily a jsou úplně zásadní oproti tomu co jste dělala před rokem nebo dvěma lety?

Dotazovaná: To si myslím, že úplně ne. SAP máme korporátní a je dost odolný vůči prudkým vývojům....